



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La gestión del director y el clima organizacional en las
instituciones educativas de la red 19 de la Ugel N°6 Ate,
2014**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

AUTOR:

Br. Flores Vásquez, Jenny

ASESOR:

Dr. Santa María Relaiza, Héctor

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ – 2017

Página del jurado

.....

Mg. Ricardo Arturo Puta Guevara
Presidente

.....

Dra. Tamara Pando Ezcurra
Secretario

.....

Dr. Héctor Santa María Relaiza
Vocal

Dedicatoria

A mi esposo e hijos, por ser el apoyo incondicional que me impulsa a seguir adelante todos los días para alcanzar a ser la mejor.

Agradecimiento

A mi madre y mi esposo por su apoyo incondicional y a mis maestros de la UCV por brindarme la oportunidad de seguir formándome como maestra y por compartir su sabiduría y asesoría para el desarrollo de la presente tesis.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Jenny FLORES VASQUEZ, estudiante del Programa Maestría en educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 09782522, con la tesis titulada “La gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la Ugel N°6 Ate”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha

Firma.....

Jenny Flores Vásquez

DNI: 09782522

Presentación

Señores miembros del Jurado: Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de la Facultad de Educación, sección de Postgrado de la Universidad “César Vallejo, para elaborar la tesis de Maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, presentamos el trabajo de investigación con el título: La gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la Ugel N°6 Ate.

En este trabajo se describe el proceso de la investigación, la que tiene como objetivo Demostrar la relación de la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas de la red 19 de la UGEL O6 ATE – 2014, con una población finita de 293 docentes de los cuales 166 formaron una muestra, a los mismos que se les aplicó dos instrumentos de medición que pasó la prueba de normalidad.

El estudio está compuesto por siete secciones, en el primero denominado Introducción describe el problema de investigación, justificaciones antecedentes objetivos e hipótesis que dan los primeros conocimientos del tema, así como fundamenta el marco teórico, en la segunda sección presenta los componentes metodológicos, en la tercera sección presenta los resultados, seguidamente en la cuarta sección presenta la discusión del tema, para en la quinta sección exponer las conclusiones, en la sexta sección se presentan las recomendaciones y en la séptima sección se adjunta las referencias bibliográficas y demás anexos.

Señores miembros del jurado esperando que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La Autora

Índice

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística	16
1.2 Justificación	58
1.3 Problemas	60
1.4 Hipótesis	61
1.5 Objetivos	62
II. Marco metodológico	
2.1 Variables	64
2.2. Definición operacional	64
2.3 Metodología	67
2.4 Tipo de estudio	67
2.5 Nivel de investigación	67
2.6 Diseño de investigación	68
2.7 Población y muestra	68
2.8 Técnicas e instrumentos recolección de datos	71
2.9 Métodos de análisis de datos	75
2.10 Aspectos éticos	77
III. Resultados	
3.1. Descripción de resultados	79
3.2. A nivel inferencial	85
IV. Discusión	92

V. Conclusiones	95
VI. Recomendaciones	98
VII. Referencias Bibliográficas	100
Anexos	
Anexo A. Matriz de consistencia	107
Anexo B. Operacionalización de la variable (X) gestión del director	109
Anexo C. Instrumento de la variable: Gestión del director	111
Anexo D. Matriz de validación	113
Anexo D. Base de datos	115

Lista de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la variable (X) gestión del director	65
Tabla 2.	Operacionalización de la variable (Y) clima organizacional	66
Tabla 3.	Población de personal docente de las instituciones educativas de la red 19 de la" UGEL 06 ATE.	69
Tabla 4.	Muestra de personal docente de las instituciones educativas de la red 19 de la" UGEL 6 ATE.	70
Tabla 5.	Calificación y puntuación del cuestionario	72
Tabla 6.	Validez del instrumento	73
Tabla 7.	Confiabilidad de la variable X	74
Tabla 8.	Confiabilidad de la variable Y	75
Tabla 9.	Recurso estadístico	76
Tabla 10.	Gestión del director y el clima organizacional	79
Tabla 11.	Gestión del director y satisfacción laboral del personal docente	80
Tabla 12.	Gestión del director y la comunicación del personal docente	81
Tabla 13.	Gestión del director y la motivación del personal docente	83
Tabla 14.	Gestión del director y el conflicto del personal docente	84
Tabla 15.	Pruebas de normalidad	85
Tabla 16.	Coeficiente de correlación entre la gestión del director y el clima organizacional	86
Tabla 17.	Coeficiente de correlación entre Gestión del director y la satisfacción laboral del personal docente	87
Tabla 18.	Coeficiente de correlación entre Gestión del director y la comunicación del personal docente	88

Tabla 19. Coeficiente de correlación entre la Gestión del director y la motivación del personal docente	89
Tabla 20. Coeficiente de correlación entre la Gestión del director y el conflicto del personal docente	90

Lista de figuras

Figura 1. Gestión del director y el clima organizacional	79
Figura 2. Gestión del director y satisfacción laboral del personal docente	81
Figura 3. Gestión del director y la comunicación	82
Figura 4. Gestión del director y la motivación del personal docente	83
Figura 5. Gestión del director y el conflicto del personal docente	84

Resumen

La investigación titulada La gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la Ugel N°6 Ate, se desarrolló a fin de alcanzar el objetivo de Demostrar la relación de la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas de la red 19 de la UGEL O6 ATE – 2014, estudio realizado en el contexto sobre las funciones del director en marco de una nueva educación y esta a su vez se enfoca a una buena relación en la organización de las instituciones educativas de nuestro país con el objetivo de lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Es un estudio correlacional de diseño no experimental transversal, se trabajó con una población de 293 docentes y una muestra de 166 docentes, se aplicó dos instrumentos: cuestionario sobre la gestión del director y el clima organizacional.

Las conclusiones del estudio indican que se determinó una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y el clima organizacional ($r=0,879$, $p=,000$). Es decir, que a mayor gestión del director habrá mejor clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. De esta manera la hipótesis principal de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Palabras clave: *Gestión del director – Clima organizacional*

Abstract

The titled investigation The management of the director and the climate organizacional in the educational institutions of the red 19 of the Ugel N°6 Ties, it developed in order to reach the aim To demonstrate the relation of the management of the director and the climate organizacional in the educational public institutions of the red19 of the UGEL O6 Ate - 2014, study realized in the context on the functions of the director in frame of a new education and this one in turn focuses on a good relation in the organization of the educational institutions of our country with the aim to achieve the learning of the students.

It is a study correlacional of not experimental transverse design, one worked with a population of 293 teachers and a sample of 166 teachers, two instruments were applied: questionnaire on the management of the director and the climate organizacional.

The conclusions of the study indicate that there decided a positive and highly significant relation between the management of the director and the climate organizacional ($r = 0,879$, $p =, 000$). That is to say, that to major management of the director there will be better climate organizacional in the educational institutions of the red 19 of the UGEL 6 Ate, 2014. Hereby the principal hypothesis of the investigation is accepted, and the void hypothesis is rejected.

Key words: Management of the director - Climate organizacional

I. Introducción

La investigación podemos definir como una acción y un producto. Una acción de los sujetos que construyen el conocimiento con diversos grados de autonomía. Un producto que se formaliza en discursos institucionales los cuales son, a su vez, condición y oportunidad para la acción de los investigadores es por este accionar que contribuye al conocimiento la educación es un componente fundamental de toda sociedad porque a través de ella se forma a las personas para tener profesionales con éxito y lograr el crecimiento económico de un país además, en estos tiempos el ministerio de educación busca a un gerente líder ofreciéndoles oportunidades de desarrollar competencias que su rol de líder demanda y que lleve al éxito a las instituciones educativas, que cumplan con sus funciones de gestión para ofrecer un buen clima organizacional en benéfico de toda la comunidad educativa.

El director está considerado como un gerente líder capaz de llevar a una empresa al éxito, logrando un impacto positivo en la sociedad, como son las instituciones educativas de todo el mundo. Desde los años 80 se tiene una visión diferente del director como gerente de una institución educativa, muchos estudios realizados dan a conocer la gestión del director en todas sus dimensiones de la administración pública, para mejorar la calidad educativa de todos los miembros de la comunidad educativa.

Desde la actual gestión del Ministerio de Educación (2013), se asume como: Política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en este contexto. Es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteado por medio del marco del buen desempeño del director, se ha tenido en cuenta el proceso de construcción de las tendencias internacionales, como los avances que existe en nuestro país por medio del enfoque por resultados con soporte de los desempeños.

Hoy en día muchos directivo no están preparados para llevar al éxito a una empresa, como son las instituciones educativas, el director debe tomar decisiones asertivas. Es por eso que el Ministerio de Educación según la ley de la reforma

magisterial ha provisto a los directores dar funciones que les permite tomar decisiones asertivas basándose y amparándose en la ley. Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, encontrando: Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes, Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones, Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcional, Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos, Desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa, Directivos con prácticas autoritarias o permisivas, Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada. Minedu (2013, p. 33) Marco del buen desempeño directivo.

En la Red 19 Ugel Ate los directores tienen dificultades para realizar su buena gestión, porque algunos docentes no les gusta la gestión o muestran antipatía por su líder que los dirige, además algunos directores no están preparados para conducir una institución educativa, en las reuniones pedagógicas algunos docentes se dedican a boicotear el trabajo del director y además no colaboran con las comisiones programadas y buscan enemistades creando conflictos con los demás docentes.

1.1 Antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística

Antecedentes Internacionales

Pérez (2010) en su tesis titulada: *“Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”2011”*, realizaron una investigación cuyo objetivo era conocer cómo influyen las Prácticas de liderazgo en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”; utilizó el enfoque cuantitativo de tipo transversal, el estudio tuvo un alcance descriptivo. La población estuvo conformada por 109 docentes y muestra estuvo conformada por 29 docentes. El autor arribó a las siguientes conclusiones: se identificó que el tipo de liderazgo que practica el director es transformacional y con una cercana relación al liderazgo carismático y el

transaccional. Asimismo, el estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Finalmente, la relación entre el tipo de liderazgo ejercido por el director (transformacional) es positiva, ya que las prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo va de la mano con los derechos humanos, por lo tanto garantizan el respeto de los mismos.

Quintero y Rentería (2009) en su tesis titulada: *“Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia escolar en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar”*. Tuvo como objetivo Diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar la convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa del colegio Rafael Uribe Uribe jornada mañana; tipo de investigación por su enfoque es cuantitativo y diseño no experimental-correlacional causal y transversal. La población estuvo conformada por padres de familia y estudiantes del colegio Rafael Uribe Uribe. Los autores arribaron a la siguiente conclusión: Se reconoce y acepta por parte de los padres de familia y acudientes de la I.E.D Rafael Uribe Uribe, J.M de una participación activa y su liderazgo total en la persona de la Rectora, las Coordinadoras y de los profesores y profesoras del Centro para poder realizar procesos de Gestión Educativa que mejoren los niveles de Convivencia Escolar.

Berigüete y Segura (2008) en su tesis titulada: *“La gestión institucional y pedagógica: impacto en la eficiencia de la educación media de El Cercado”*, realizaron una investigación cuyo objetivo era Determinar el impacto de la Gestión Institucional y Pedagógica en la eficiencia de la educación media del Distrito 02-04, El Cercado. El tipo de metodología fue el estudio exploratorio – descriptivo correlacional, el diseño fue no experimental. La población estuvo conformada por 1422 estudiantes, 51 docentes, 36 personal de apoyo, 13 personal administrativo y 316 padres/ madres y la muestra estuvo conformada por 302 estudiantes, 88 padres de familia. Los autores arribaron a las siguientes conclusiones: los actores del centro sobre si la dirección cuenta y aplica estrategias para la recuperación de las clases y tiempo perdido. Aquí los resultados por actores varían significativamente, siendo muy similar la apreciación de los docentes y el personal del centro, y el de los padres y el de los alumnos. La valoración de los alumnos

con relación a las estrategias que aplica el centro para recuperación de las clases y el tiempo que pierde, es desfavorable, ya que más del 70 por ciento afirma que nunca y casi nunca se aplica estrategias que permita recuperar días u horas clases perdida, muy similar es la apreciación de los padres de los alumnos, mientras que los docentes y el personal difieren de los alumnos cuando dicen en más de un 60% de que frecuentemente y siempre cuentan y aplican con estrategias para la recuperación del tiempo. Mientras que los directores afirman que poseen estrategias para recuperar tiempo y clase perdida, pero de estos centro solo uno pudo presentar un plan para solucionar esta situación.

Alcalá (2011) en su tesis titulada: “El clima organizacional en una institución pública de educación superior”. Tuvo como objetivo Evaluar el clima organizacional de las instituciones educativas públicas de educación superior por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer para detectar los factores prevaletentes en la organización. El tipo de estudio que utilizo es correlacional- transversal. La población estaba formada 111 trabajadores del área administrativo y pública de la institución de educación superior con una muestra de 43 personas. La autora arribó a las siguientes conclusiones: En general los trabajadores tienen una buena percepción de las instituciones públicas de educación superior. Sin embargo se detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima en las variables recompensa y conflicto. Por otra parte, los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos.

Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011) en su tesis titulada: “*Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena*”. Tuvo como objetivo Identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de una organización pública chilena.; tipo de investigación es cuantitativo y diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 96 trabajadores de una organización pública de la región del Maule, del total de participantes 54 eran hombre y 42 mujeres. Los autores arribaron a la siguiente conclusiones: La correlación entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral resultó estadísticamente significativa, presentando una relación positiva y una asociación

de un 41.3% ($r = 0.413$; $p < 0.05$). Asimismo, el clima organizacional correlacionó significativa y positivamente con el desempeño general ($r = 0.539$; $p < 0.05$).

Antecedentes nacionales

Campos, Paye, Arela (2008) en su tesis titulada: *“Relación de clima organizacional en la gestión institucional de las instituciones educativas estatales de nivel secundario del distrito de Ayaviri Melgar, Puno 2011”*. realizaron una investigación cuyo objetivo era determinar la relación del clima organizacional en la Gestión Institucional de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundario; utilizó el diseño de investigación correlacional no experimental causal tipo de investigación por su enfoque es cuantitativo y diseño no experimental-correlacional causal y transversal. La población estuvo conformada por 196 docentes y muestra estuvo conformada por 42 docentes de las cuatro instituciones educativas estatales y concluyó que el clima organizacional se relacionan directamente con la gestión institucional de las instituciones educativas estatales de nivel secundario de Ayaviri Melgar Puno 2011. Asimismo, Existe una relación directa significativa entre el nivel de clima organizacional y gestión institucional en las Instituciones Educativas Estatales de nivel Secundario de Ayaviri Melgar, Puno 2011. (Se obtuvo un coeficiente r de Pearson igual a 0,73 cuyo valor representa correlación positiva)

Molocho (2010) en su tesis titulada: *“Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009”*. realizaron una investigación cuyo objetivo era determinar en qué medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009; utilizó el diseño descriptivo y transversal. La población estuvo conformada se consideró como nuestro universo a la totalidad del personal administrativo que labora en la sede administrativa de la Ugel N° 1 de Lima Sur. Es decir, con 12 de Órgano de dirección. 34 de Órganos de línea, 02 en órgano de asesoría, 47 en órgano de apoyo y 06 órgano de control que confirmó una población de 101 y una muestra de 56 personas. El autor llegó a las siguientes conclusiones: El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la

UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza. Asimismo, El clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza. Finalmente, El clima institucional, expresado en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

Garro y Mendoza (2012) en su tesis titulada: *“Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las instituciones educativas públicas de amarilis – Huánuco”* realizaron un estudio cuyo objetivo fue analizar el clima organizacional para determinar su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundario de menores de las Instituciones Educativas Públicas de Amarilis, Huánuco. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional y el diseño fue no experimental, transversal y el método fue cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 262 estudiantes. Los autores arribaron a las siguientes conclusiones: Los resultados explican de manera general y según los estudiantes, que el estilo de liderazgo, no son los más adecuados para el desarrollo de la calidad de los aprendizajes. Asimismo, los resultados explican de manera general y según los estudiantes, que la comunicación institucional, no son los más adecuados para el desarrollo de la calidad de los aprendizajes. Finalmente, Los resultados explican de manera general y según los estudiantes, que los procesos de toma de decisiones en la gestión, no son los más adecuados para el desarrollo de localización de los aprendizajes.

Saccsa (2010) en su tesis titulada *“Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres”* tuvo como objetivo es determinar y evaluar si existe relación entre el Clima Institucional y el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. El tipo de investigación que utilizó

fue básica, el diseño de investigación fue no experimental de corte transversal. Con una población de 2065, la autora arribó a la siguiente conclusión: existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres con resultados de 0.768, y un Valor p menor 0.05. Con el Método Estadístico de Correlación de Pearson, se halló, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Existe relación entre las dimensiones Procesos Internos (Valor $p = 0.004$) y Sistemas Abiertos (Valor $p = 0.000$). La Correlación Conjunta arrojó que el Clima Institucional es bueno.

Pelaes (2010) en su tesis titulada *“Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”*, tiene como objetivo *Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica*, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. La investigación es descriptiva explicativo, de tipo sustantiva, el nivel de la investigación es descriptivo correlacional y la muestra estuvo conformada por 200 empleados y 200 clientes. En esta investigación se arribó a las siguientes conclusiones: existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Asimismo, existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente, Finalmente, existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se

incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Fundamentación científica, técnica o humanística

Definición conceptual: Gestión del director

Gestión

Según Collao (1999, p. 12), define: “gestión significa conducción y orientación de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema técnico administrativo”. Asimismo, Alvarado (2006, p. 17), sostiene que la gestión a “la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales”. Por lo tanto, la gestión armoniza medios y fines trazados en la vida profesional teniendo en cuenta el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos para lograr los propósitos establecidos.

Podemos encontrar distintas formas de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y las funciones involucradas. Además, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a su visión institucional, la articulación de recursos, los objetivos.

Según Drucker (1999, p. 57) sostiene que:

El trasfondo de toda gestión se presenta situaciones de gran importancia, tomando la gestión como hecho administrativo: en el centro de una sociedad, economía y comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución administrada como el órgano de la sociedad que está para producir resultados. Y la administración es la herramienta específica. La función específica, el instrumento específico, que capacite a las instituciones para que produzcan resultados.

“Gestionar es conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En la propuesta de gestión se definen las características de la

organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica”. Drucker, (1999, p. 22). Al respecto Ivancevich (1996, p. 11), sostiene que “la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los directores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la institución”.

Según, Guerrero (2012) citado por Minedu (2013, p. 10) sostiene:

La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar.

Según Casassús (2000, p. 121) define gestión como:” es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Al respecto Sacristán (2001,p. 78) dice: “gestión es conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones, situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene importancia”. En consecuencia, podemos inferir que el modelo de gestión remonta el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante los compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

Una definición centrada en los procesos propuesta por Arie de Geus (1988, p. 68) concibe la acción de la gestión como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades,

gente, y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. En este último concepto de gestión se destaca el aprendizaje como proceso y como resultado de la acción de las personas en la organización. De igual manera, en la educación, el aprendizaje es el resultado esperado de la relación docente-alumno en el aula de clase, interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas del alumno; a la misión institucional y a las políticas educativas.

A partir del aprendizaje, las organizaciones, incluyendo las educativas, reflexionan su acción para mejorar teorías, visiones, valores, principios, representaciones mentales, procesos, procedimientos, mecanismos de interacción y comunicación, resultados y desempeños efectivos de sus miembros. De esta manera, la organización responde a las exigencias de su entorno interno y externo, elementos que las configuran como sistemas abiertos en constante aprendizaje y transformación.

De lo anterior, se desprende que la gestión y la educación tienen puntos de encuentro disciplinar que enriquecen y orientan sus teorías, modelos y prácticas y es en este contexto que se configura la Gestión Educativa como objeto de estudio y de reflexión de sus prácticas.

Gestión educativa

Según Correa, Álvarez y Correa (1998, p. 5) sostienen que:

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es, por tanto, una disciplina que se desarrolló muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. La gestión educativa por estar en una dinámica y proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso irrelevante de relación entre teoría y práctica.

Al respecto, Collao (1999, p. 13) nos dice que: “La gestión educativa está constituida por el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo”. Por lo tanto, una buena gestión educativa nos permitirá realizar, durante todo el proceso educativo, las acciones (actividades y operaciones) que son necesarias para lograr los objetivos educativos.

Es de conocimiento que la educación es una dinámica, proceso que compromete grandes recursos, tanto humanos como materiales, por ello es importante el desarrollo y práctica de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan gran importancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en educación un país para lograr los objetivos y alcance las metas propuestas.

Según Correa, Álvarez y Correa (1998, p. 5) sostiene que:

La gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones.

Según Delannoy (1998, p. 5) sostiene que: “la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación”. Por lo tanto, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para dar respuestas a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la

globalización, la democratización, la descentralización y la modernización en este mundo globalizado del siglo XXI.

Es por ello que los Directores realizan funciones gerenciales descritas teniendo en cuenta condiciones y características básicas.

Al respecto, González (1993, p. 79) señala:

El director debe poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio; su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados; como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse.

Pero en nuestra realidad, los directores no asumen ni demuestran estas condiciones básicas e importantes, aquí entran en juego los diferentes puntos de vistas, los valores y creencias de las personas que ejercen funciones gerenciales.

Según Minedu (2013, p. 17) Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. La práctica ha mostrado que actualmente, los

líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático. Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad.

La administración de las instituciones educativas, está relacionada por los estilos de comportamiento con que los directores orientan el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos gerenciales, dependen de los supuestos, creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la organización teniendo en cuenta, la manera de conducir a las personas, la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades. Es por eso, como en atención a todas estas funciones o dimensiones del proceso gerencial, el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo.

Según, Minedu (2013, p. 29) Marco de Buen Desempeño del Directivo sostiene:

Las prácticas de dirección escolar, son el conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, pensadas y realizadas por los miembros de la institución educativa, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, suponen una mejora evidente en el logro de los aprendizajes, en un marco ético y técnico, alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas prácticas deben servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos.

Según Guédez (1995, p. 127) estas prácticas los sintetiza en cuatro: autocrático, burocrático, un desidioso y estratégico. “El estilo gerencial autocrático, se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede”. En consecuencia el gerente dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No delega ni interactúa ni reconoce ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.

“El estilo gerencial burocrático, el cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible”. El gerente para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores.

“El estilo gerencial desidioso consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar”. El gerente delega las funciones en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

“El estilo gerencial estratégico adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada”.

En consecuencia, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos. Pero los directores de las instituciones educativas debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa. Todo director debe influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por lo tanto el director como gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación, el éxito de la una institución educativa depende de la relación armoniosa de sus integrantes.

Clases de la gestión educativa

Teniendo en cuenta las definiciones de los diferentes autores anteriores, podemos tener en cuenta un aspecto estratégico y otro operativo de la gestión educativa. Lo estratégico está relacionado a los objetivos definidos; es decir, a los propósitos alcanzar. Lo operativo está referido con la ejecución de las actividades o interacciones. Ambos términos permiten identificar los conceptos de gestión estratégica y gestión operativa.

Según el MINEDU (2013, p. 18), define: Gestión Operativa: “Alude al conjunto de actividades u operaciones que deben ejecutarse en el presente para materializar los objetivos o propósitos establecidos para el futuro y para concretar el sentido de la organización educativa”.

Gestión Estratégica:” Permite identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan a un proceso. Las fortalezas están determinadas por el potencial de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo. Las debilidades están determinadas por las limitaciones”.

Según el MINEDU (2013, p. 33), nos dice que el proceso de gestión a nivel de las instituciones educativas, se materializan en tres áreas básicas:

Gestión Institucional: “Actividades referidas al proceso de planificación, dirección y organización de la institución educativa (instrumentos de gestión, liderazgo del director, toma de decisiones, comunicación con otras instancias, coordinación con otras instituciones, evaluación y control)”.

Gestión Pedagógica: “Se consideran los aspectos relacionados con la propuesta pedagógica, fundamentalmente: currículo, principios educacionales, principios psicopedagógicos, metodología de la enseñanza — aprendizaje, el sistema de evaluación, materiales educativos, estilos de aprendizajes”.

Gestión Administrativa: “Considera los aspectos relacionados con el potencial humano (selección de personal, movimiento del personal de capacitación); recursos financieros (presupuesto, manejo contable);

infraestructura que comprende local (aulas, pisos, puertas, ventanas); las instalaciones (agua, luz); mobiliario, servicios higiénicos y comedor entre otros”.

Unicef (2004) y Preal (2003) citado por Minedu (2013, p. 15) sostiene:

Gestión pedagógica e institucional, logra identificar características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.

Definición de: Director

Según WordPress (2008) define:

En el latín es donde se encuentra el origen etimológico de la palabra director. En concreto, procede de la suma de tres componentes de dicha lengua: el prefijo “di-“, que es equivalente a “divergencia”; el verbo “regere”, que es sinónimo de “regir”, y el sufijo “-tor”, que puede utilizarse como “agente”.

Según Kotter (1997) considera que:

Un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas.

Según Moore (2002, p. 131), sostiene que:” El directivo es “un creador de valor público”, es decir, tiene la capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional. En consecuencia un directivo conoce que dirigir es organizar, inventa estructuras en el plano formal de la organización, selecciona personal calificado, conoce con claridad perfiles y roles y facilitar los recursos para que el

personal trabaje con sentido de logro. Asimismo, controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones.

En las instituciones educativas hay un director. Este cuenta con una amplia serie de funciones que debe llevar a cabo para el correcto funcionamiento del colegio, instituto o universidad. Entre aquellas destacan las siguientes:

Planificar, coordinar y controla tanto lo que son las actividades académicas como las administrativas.

Evaluar la labor que desarrollan los docentes que conforman la plantilla.

Velar por el cumplimiento de las normas establecidas, ya sea por los educadores como por los alumnos y el resto de personas que integran la comunidad educativa.

Dirigir el consejo de profesores.

Ser el gestor y evaluador de los distintos programas de actividades complementarias, especiales, culturales, deportivas...que se desarrollen en el marco del centro.

Organizar y aprobar los horarios de las diversas actividades así como de todos los grupos escolares y, por tanto, de los profesores.

Gestionar y responder ante el Ministerio de Educación de todo lo que tenga que ver con el centro.

Estructura del marco de buen desempeño del directivo

Según, Minedu (2013, p. 31) Marco de Buen Desempeño del Directivo sostiene:

Dominios

Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de 6 competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las

actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

Primer dominio: El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. Este dominio tiene como finalidad lograr 4 competencias, las cuales son:

Competencia 1

“Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje”.

Competencia 2

“Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad”.

Competencia 3

“Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos”.

Competencia 4

“Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

Segundo dominio: El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, comprende las seis competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros. En este dominio el directivo tiene que lograr las siguientes competencias. Las cuales son:

Competencia 5

“Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje”.

Competencia 6

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Según, Minedu (2013, p. 32) Marco de Buen Desempeño del Directivo sostiene:

Competencias

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

Analizando esta definición, podemos inferir que ayuda al desenvolvimiento y a la mejora del accionar y actuar del directivo. “En primer lugar, muestra su singularidad; ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela”. Por lo tanto, cada institución educativa tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia, y que es necesario

comprender y el directivo debe actuar de acuerdo al contexto situacional de la institución educativa.

“En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados; y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad)”. Para la construcción del cambio en la escuela la institución educativa debe contar con un líder que construya un proceso de experiencia, al conocimiento de los docentes para el beneficio de los estudiantes.

“En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas”.

Desempeños

Según, Minedu (2013, p. 4) Marco de Buen Desempeño del Directivo sostiene:

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados. Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición),

Fundamento teórico

Según Cassasus (2000) sostiene que “la gestión como disciplina surge en la segunda mitad del siglo XX como una evolución de la administración moderna”. En sus orígenes se distinguen dos corrientes:

“Perspectiva de la experiencia: orientada al análisis y reflexión casuística de las experiencias de algunos empresarios que comienzan a escribir sobre sus prácticas en la administración de grandes empresas en los años sesenta en Estados Unidos”.

“Perspectiva teórica: desarrolla modelos teóricos aplicados a la gestión como son el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional”.

Según el autor, las definiciones de gestión se han elaborado a partir de criterios tales como: el objeto del cual se ocupa, los procesos que intervienen en ella, la organización de recursos, los objetivos y la interacción entre personas. A partir de estos criterios algunas definiciones de gestión orientadas a los recursos y retomadas por Cassasús, son:

“Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. “Capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”. “La generalización y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.

Según Agyriss y Schon (1978, p. 73) la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. Desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Según Correa, Álvarez y Correa (1998, p. 68) sostienen que:

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico. La

evolución de la disciplina, el ser humano se convierte en el foco de atención de la administración.

Es así que surge entonces el enfoque humanista, donde priman las relaciones humanas, con fuertes orientaciones de la psicología social.

Según Correa, Álvarez y Correa (1998, p. 69) sostienen que:

El enfoque de gestión originado por los círculos de calidad japoneses promovidos por Deming e Ishikawa y por el socio-análisis francés. Este modelo se caracteriza por ser participativo y por concebir la organización como un sistema abierto en el que las variables situacionales del medio externo llevan a una mayor adaptabilidad y efectividad política.

De acuerdo con lo anterior, el concepto de gestión es una construcción donde se incorporan enfoques multi e interdisciplinarios, y donde la participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización.

Según Correa, Álvarez y Correa (1998, p. 71) sostienen que:

En el ámbito educativo a partir de los años 70, el modelo de gestión empezó a cambiar la forma de dirigir las instituciones educativas, lo que se evidenció en dos fuertes tendencias. La primera es la experiencia del movimiento de las escuelas efectivas, que nace en los países anglosajones y que incorpora el concepto de gestión educativa con los movimientos de calidad, con una marcada influencia en América Latina. La segunda, es la Administración Educativa, que se origina inicialmente en Inglaterra con el nombre de Dirección Educativa y en los Estados Unidos y Australia como Administración Educativa.

Posteriormente, en América Latina, durante las décadas de los 80 y 90, se pudo apreciar mediante los procesos de globalización, la apertura e internacionalización de los mercados, se gestan cambios políticos, económicos y

administrativos, lo que genera transformaciones importantes tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas. Estos cambios dieron resultados y enseñanzas de como dirigir las instituciones educativas y exigieron redefinir el rol que en ellas cumplen sus directivos para responder a los retos y cambios de la educación y sus políticas; al papel de los sujetos en las organizaciones; a la redefinición de las relaciones de poder; al reconocimiento del valor de la intersubjetividad la que es asumida como proceso que da origen y funda la gestión; a la valoración del trabajo en equipo, de las metas y visiones compartidas, elementos éstos que configuran y dan sentido a la gestión educativa. Correa, Álvarez y Correa (1998, p. 76).

Dimensiones

La gestión de las instituciones educativas, en donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de la organización; necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: Gestión Institucional, Gestión pedagógica y Gestión administrativa.

Dimensión: Gestión institucional

Según, Minedu (2013, p. 48), define: Actividades referidas al proceso de planificación, dirección y organización de la institución educativa (instrumentos de gestión, liderazgo del director, toma de decisiones, comunicación con otras instancias, coordinación con otras instituciones, evaluación y control).

Asimismo, Según Pérez (2010, p. 33) sostiene que “la Gestión se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que al contexto general sus particularidades”.

Según Fernández (1994, p. 59) sostiene que:

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se

pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En consecuencia, en la gestión institucional, la planificación hace posible la dirección de toda la planificación, organización del proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano. Como sabemos toda planificación en educación hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en una institución educativa con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por los agentes educativos. Tales procesos deberían estar destinadas a influir positivamente en la institución y en las condiciones de enseñanza y aprendizaje que en ella imperan.

Dimensión: Gestión pedagógica

Según, Minedu (2013, p. 51), define:

Es el conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica, ejecución de los procesos pedagógicos, control y evaluación, que deben orientarse al logro de los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional y el proyecto curricular de centro, garantizando mejorar el servicio y la calidad educativa. Se consideran los aspectos relacionados, con la propuesta pedagógica fundamentalmente (currículo, principios educacionales, principios psicopedagógicos, metodología de la enseñanza – aprendizaje, el sistema de evaluación, materiales educativos, estilos de aprendizajes).

Según, La Serna (2005, p. 29), define: “La gestión pedagógica se basa en el conjunto de acciones dirigidas al proceso educativo en sí teniendo como protagonistas principales a la plana docente fundamentalmente, al director del

centro educativo y contando además, con el apoyo del padre de familia y la comunidad educativa”.

Según, Alvarado (2006, p. 171), sostiene que: “gestión pedagógica es la actividades operativas que materializan y constituyen la razón de ser de toda institución educativa; es decir, aquellas que persiguen el logro de los objetivos educacionales”.

Teniendo en cuenta las diversas definiciones, el objetivo central de la gestión pedagógica es el actuar educativo orientado a desarrollar en los estudiantes capacidades, habilidades y destrezas, que le permitan tener un desarrollo integral para desenvolverse en la sociedad. En este aspecto, la responsabilidad del Director es garantizar que la institución escolar cumpla su finalidad educativa; es decir, que eduque.

Según Pérez (2010, p. 33) sostiene que:

La gestión pedagógica, es vista como las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume la curricula y traduce en la planeación didáctica, al igual la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres/madres de familia para garantizar el proceso de enseñanza- aprendizaje de sus alumnos.

Funciones de la gestión pedagógica

Según el MINEDU (2009), en su documento “Normas para la gestión y desarrollo de las actividades en los centros y programas educativos”, las funciones que le competen a la subdirección de gestión pedagógica son:

Participar en la formulación, ejecución y evaluación del plan anual de trabajo, Proyecto Educativo Institucional y Reglamento Interno del Colegio.

Planifica, organiza, supervisa y evalúa las actividades técnico pedagógico del nivel en coordinación con el director.

Orientar el trabajo de los coordinadores de OBE, Actividades y Talleres brindándoles e informándoles de las disposiciones con el cargo.

Programar y realizar jornadas de actualización técnico pedagógico para los docentes.

Establecer los horarios de trabajo del personal docente y auxiliar de educación.

Elaborar el cuadro del Anteproyecto del Cuadro de Horas del Personal Docente de la Institución Educativa.

Controlar la asistencia y puntualidad del personal docente y auxiliar de Educación y publicar mensualmente el consolidado de inasistencias y tardanzas.

Elaborar y ejecutar el plan de supervisión interna del Personal a su cargo.

Informar bimestralmente o cuando sea requerido, al Director el avance del trabajo técnico pedagógico.

Organizar las actividades de recuperación del Educando durante el año lectivo.

Promover la realización de estudios de investigación para mejorar los métodos, técnicas y la utilización del material educativo.

Verificar el avance de la Programación Curricular y disponer la reprogramación cuando sea conveniente.

La propuesta pedagógica

Según Ivancevich (1996, p. 21) sostiene que: “La Propuesta Pedagógica constituye el marco de referencia permanente de las acciones que planifica y realiza la escuela, para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje”. Por lo tanto podemos inferir que la propuesta Pedagógica es el conjunto de definiciones respecto a los procesos de aprendizaje en la Institución y esta se logra articulando incluye un conjunto de ideas orientadoras, tales como:

Objetivos y valores que adopta la Institución Educativa.

Perfiles ideales del maestro y el estudiante que asume la escuela.

Principios pedagógicos que guían el trabajo docente.

Diseño Curricular que supone la internalización de un determinado enfoque curricular.

Según el Instituto de Fomento de una Educación de Calidad. (2000, p. 27) nos dice: “La realización concreta de toda propuesta pedagógica compromete directamente la acción de la comunidad educativa, particularmente del director y del cuerpo docente de la Institución Educativa”. Es decir es el director la máxima autoridad quien debe poner en práctica su capacidad de gestión para desarrollar los procesos previstos y lograr los objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional y el Proyecto Curricular Institucional.

Importancia de la propuesta pedagógica

Según el Instituto de Fomento de una Educación de Calidad. (2000, p. 28). La importancia de la propuesta pedagógica se puede apreciar en las siguientes temáticas:

Permite a la Comunidad Educativa definir colectivamente y por consenso un conjunto de principios y acciones pedagógicas que regirán el futuro de la escuela.

Suma y articula nuestros esfuerzos individuales para lograr el desarrollo integral de los estudiantes mediante el cultivo de sus capacidades en relación con su medio.

Crea un ambiente adecuado de interacciones de aprendizaje entre todos los miembros de la escuela.

Estimula a los maestros en su desempeño profesional brindándoles oportunidades para desarrollar su iniciativa y creatividad.

Permite tomar conciencia de las expectativas y saberes.

Permite establecer vínculos entre la escuela y la comunidad, ejercitando una comunicación abierta e integración entre sus miembros.

Dimensión: Gestión Administrativa

Según, Minedu (2013, p. 53), define:

Considera los aspectos relacionados con el potencial humano (selección de personal, movimiento del personal de capacitación); recursos financieros (presupuesto, manejo contable); infraestructura que comprende local (aulas, pisos, puertas, ventanas); las instalaciones (agua, luz); mobiliario, servicios higiénicos y comedor entre otros.

La gestión administrativa es muy importante para las organizaciones y sobre todo para las instituciones educativas, lo cual permite fortalecer su mecanismo de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, la división de gestión administrativa no sólo ha creado una estable plataforma administrativa, sino que está relacionada directamente con los otros departamentos para dar solución y encaminen sin problemas el desarrollo del direccionamiento de las instituciones educativas. La gestión a administrativa se proyecta a trabajar para los objetivos tomando en cuenta el potencial humano, recursos financieros, infraestructura y otros servicios.

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Según Koontz y Weihrich (2004, p. 28) nos dice:

La gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios en una institución”. Por lo tanto, la optimalización de los procesos en una institución educativa es aplicable si las instituciones cuentan con una organización funcional y una organización en los procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicables permita logras los objetivos planteados.

Según Fernández (1994, p. 60) sostiene que:

La gestión administrativa persigue diversos objetivos como: Optimizar los procesos de gestión, logrando un eficaz y fácil de realizar, mejorar los productos o servicios que ofrecen a los cliente, Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica. Finalmente, incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios. Además, el autor sostiene que la gestión administrativa presenta las características que se debe implementar en una organización educativa: Homogenización funcional, identificación de necesidades de información, modelo de negocio, ajustes funcionales y herramientas de gestión.

En conclusión, podemos decir que la gestión administrativa está compuesta por las diversas actividades que orientan y coordinan teniendo en cuenta los recursos disponibles para conseguir los objetivos planeados en una institución. Pero estos objetivos se desarrollan o cumplen en coordinación con el cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Definición conceptual: Clima organizacional

El clima organizacional es un tema de gran relevancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Clima

Según Goncalves (1997, p. 89) define clima como:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente

por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima, junto con las estructuras y características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Podemos inferir que las características de la organización y las tendencias motivacionales que estarán reflejadas en las necesidades de satisfacción, de las necesidades sociales de estima y autorrealización de cada integrante de la organización. Estas satisfacciones son de demanda, de un buen trato, reconocimiento a labor realizada, incentivos, y desarrollo personal.

Según Chiavenato (2006, p. 87) sostiene que:

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del medio sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por lo tanto podemos inferir que el clima organizacional está muy ligado a la motivación de sus integrantes. La motivación juega un papel muy importante e influye en la conducta de sus miembros y, a su vez este influye recíprocamente como una retroalimentación.

Según Ekvall (1985, p. 53) define:

El clima organizacionales un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones de los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. Estudiar el clima en función de estas percepciones individuales no es lo mismo que decir que el clima sean las percepciones, se debe considerar una realidad organizacional, como son las jerarquías informales o las normas de grupo.

En consecuencia estas percepciones van a depender de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada integrante tenga con la empresa o institución. Por lo tanto podemos decir que el clima organizacional refleje las interacciones entre características personales y organizacionales.

Con respecto Gibsonm Ivancevich y Donnely (1984, p. 120), conceptualizan el clima organizacional como “Las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos”. Al respecto, Davis (1987, p. 73) “el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo, los empleados de una organización”. Por lo tanto, el clima organizacional lo podemos inferir como una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización con las diversas experiencias de sus miembros en la cual en su comportamiento y puede describirse en término de los valores de una serie particular de características de la organización.

Según Hall (1996, p. 124) define el clima organizacional “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Según Katzz y Kahn (1997, p. 85) define clima organizacional como:

El clima organizacional refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Álvarez (2001, p. 96) nos dice:

El clima no se ve, ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de este. Una

organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima de modo que sus patrones se perpetúen. Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo.

Teniendo en cuenta la definición de Álvarez podemos decir que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y como esto influye en su comportamiento. Como es de conocimiento para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Según Berman (1985) citado por Dorta (1987, p 159), en su investigación toma en cuenta ocho elementos importantes del Clima Organizacional: disposición al cambio en la cultura total, capacidad para resolver problemas, apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución, relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos, compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovativas, planificación sistemática, liderazgo y posesión de recursos adecuados.

Estos elementos el clima organizacional son importantes porque constituye una categoría laboral afectiva que tiene efectos muy poderosos tanto para el desempeño (rendimiento, productividad), como para los comportamientos (conductas/actitudes: satisfacción, rotación, estrés) de las personas al interior de las organizaciones, razón por la cual es indispensable establecer un clima psico-social adecuado que posibilite al trabajador no sólo un desempeño eficiente o exitoso sino también para su propia realización, compatible con su naturaleza humana. Por lo tanto, la organización en este modelo es concebida como un sistema natural, orgánico y abierto parcialmente en donde los elementos que la componen vinculan la integración y el esfuerzo de las personas hacia un mejor rendimiento institucional.

Un clima organizacional de éxito encierra según, Drucker (1999, p. 76) ocho puntos clave para su desarrollo y estos son: Una orientación hacia la acción, Orientación al cliente, Autonomía y decisión, La productividad a través de

la gente, El compromiso con los valores, La cercanía al negocio, La organización simple con solo el personal necesario, La rigidez y flexibilidad. Aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Podemos decir que los ocho puntos propuestos por Drucker son claves para las organizaciones para que adquieran exitosamente un clima organizacional, tomando en cuenta sus objetivos, valores estilos de administración y normas para realizar sus actividades.

Según Carvajal (2002, p. 78) manifiesta que clima organizacional es “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes”

Factores que intervienen en el clima institucional de una Institución.

Goncavales (1997, p. 23), afirma que el clima institucional es “un fenómeno que media entre los factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”. En consecuencia, el clima institucional radica en los factores de la organización y las tendencias motivacionales que estarán reflejadas en las necesidades de satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización. Asimismo, podemos decir que el clima institucional, de mayor utilidad es el que tiene como elemento fundamental las percepciones del trabajador sobre las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores institucionales existentes sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Bases teóricas sobre clima organizacional

Clima Organizacional

Los estudios de clima organizacional surgen en Estados Unidos aproximadamente en la década de 1960, a través de los trabajos de Forehand, Gilmer (1964) sobre variaciones ambientales y comportamiento organizacional. Tales estudios tratan de conceptualizar el clima organizacional comparando con estudios sobre el comportamiento individual. Chiavenato (2006, p. 123).

Según Chiavenato, (2006, p. 125) dice:

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

La Teoría de la Administración en su contexto histórico, explica los modos como los expertos han conceptualizado a las organizaciones, según sus paradigmas históricos, por lo cual consideramos para determinar una mejor relación entre la administración y el clima organizacional, de qué manera, en el tiempo, se ha evolucionado los diferentes puntos de vista de las organizaciones. Partiendo del contexto histórico consideramos, a nuestro criterio, analizar de manera resumida las teorías clásica, neoclásica y moderna sobre las organizaciones.

Teoría Clásica

La teoría clásica se centra principalmente en las relaciones estructurales dentro de las Organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debe

estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos. Para los clásicos hay cuatro ingredientes básicos en toda organización. Chiavenato (2006, p. 125). En conclusión las definiciones de los diferentes autores nos permiten decir que el clima organizacional es un proceso sumamente complejo de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas organizaciones reconocen que el factor humano es muy importante para que la organización se encamine por un buen camino es por eso que las organizaciones requieren contar con mecanismos como la motivación del personal ya que este permitirá tener repercusión sobre su comportamiento y desempeño laboral de todos los integrantes de la organización. Finalmente, el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral de todos sus integrantes.

Dimensiones

Las teorías de la administración de las organizaciones describen como se debe mantener un buen clima organizacional en todas las organizaciones y sobre todo en las instituciones educativas de la red 19 Ugel 06 Ate y para que esto se lleve a cabo, se toman en cuenta las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Satisfacción laboral

La satisfacción laboral definida como un aspecto de actitud está influenciada tanto por razonamiento como por sentimiento respecto a la actividad laboral. Asimismo, la satisfacción laboral han ido revolucionando y modificando sus planes tanto teóricos, como en sus aplicaciones prácticas. Katzell (1964, p. 65), teniendo en cuenta el aspecto cognitivo define la satisfacción laboral como: “Expresión verbal de la evaluación por parte de un individuo de su empleo”, asimismo, podemos citar a Locke (1969, p. 15) en la cual enfoca al aspecto afectivo para definir la satisfacción laboral como: “Resultado emocional de placer que resulta al valor que el trabajador alcanza o posibilita alcanzar los valores laborales propios”. Por lo tanto, la satisfacción laboral, en la forma de actitud, incorpora un análisis en el comportamiento humano tales como la percepción, el procesamiento de la información, el aprendizaje, la memoria, la personalidad, el entorno vital no laboral, el contexto social y cultural en el que el juicio de satisfacción es emitido.

Según Kalleberg (1977, p. 36), tomando en cuenta el aspecto afectivo define la satisfacción laboral como: "Conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el que los empleados contemplan sus trabajos". Al respecto Prince y Müller (1986, p. 48), toma en cuenta el aspecto afectivo para definir la satisfacción laboral como: "Grado en el que los individuos les gusta su trabajo". Podemos inferir que la satisfacción laboral está enfocada al ámbito de la experiencia laboral en la cual se ponen en práctica los sentimientos y emociones de cada integrante de la organización.

Según Newton (1981, p. 82), sostiene que la satisfacción laboral es:

El conjunto de creencias, sentimientos e intenciones de comportamiento respecto al trabajo propio, en la cual existen tres corrientes de pensamiento que sitúan los determinantes de la satisfacción laboral en distintos enfoques. El primero, el enfoque físico – económico hace hincapié en las condiciones físicas adecuadas del trabajo. El segundo, el enfoque psico-social se centraliza en la importancia de la supervisión efectiva y los grupos de trabajo cohesionados y por último la perspectiva de desarrollo enfatiza los sentimientos de los individuos satisfechos debido a tareas mentalmente exigentes.

Según Herzberg (1997, p. 93), manifiesta que "para obtener la satisfacción laboral, se debe tomar de referencia al intento de la dirección por establecer tareas que den oportunidades de éxito personal, reconocimiento, progreso y crecimiento individual". Asimismo, Robbins (1994, p. 54) sostiene que: "que la satisfacción laboral, es un concepto dimensional en el sentido de que varía desde muy positivo a muy negativo en cualquier actitud". Esto implica que la satisfacción laboral establece que el éxito personal va depender de las oportunidades y reconocimiento que tiene cada individuo.

Para concluir, la definición de satisfacción laboral es un modelo compensatorio, un nivel elevado de satisfacción, una determinada faceta de trabajo que pueda compensar deficiencias existentes en otras áreas. Además, la satisfacción laboral es producto de la integración social de los empleados y no de

su trabajo aislado, indicando la importancia de la comunicación en el resultado del desempeño de las personas.

Dimensión 2: Comunicación

Según Chiavenato (2006, p. 409) la palabra comunicación viene del latín, *communis*, que significa “hacer común”. “El comunicador procura establecer una especie de comunidad con el receptor”. Asimismo, la comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones y habilidades, a través de palabras, imágenes, figuras, gráficos; por consiguiente, se puede decir que, la comunicación es producida para dar a conocer otras emociones, sentimientos, formas de pensar, a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permitan que las demás personas reciban y entiendan el mensaje que se ha enviado. Por lo tanto, comunicar no sólo significa transmitir información o un mensaje, sino hacer que ésta sea común entre las personas involucradas en el proceso, lo que se llama comunicación eficaz.

Según Rodríguez (1999, p. 116), define que “la comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados”. Con respecto al mismo tema Martínez y Nosnik (2006, p. 48), manifiesta que la comunicación es “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. Por consiguiente, la comunicación es un contacto, relación entre ambas personas por medio de las ideas, hechos o conductas, buscando una reacción con la otra persona de lo que se ha emitido, sin embargo, lo concerniente a la comunicación organizacional se lleva a cabo dentro de una empresa, que es “un grupo organizado, de duración más o menos larga, que generarán un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio” (Marín, 1996, p.26).

Según Chiavenato (2006, p. 28), con respecto a la comunicación organizacional define como:

Un sistema racional de cooperación, debido a que las personas que la constituyen están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional e intencional para alcanzar los objetivos planteados en conjunto, los mismos que no podrían ser alcanzados de forma individual.

Con respecto a la comunicación Koontz y Donell (1985, p. 47), manifiesta que:

La comunicación en la empresa es el motor y la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común, comprendiendo y cooperando para lograr los objetivos y fines de la organización.

Lo definido por el autor podemos inferir que se entiende por comunicación organizacional todos los mensajes que intercambie la empresa por medio de ideas, hechos o conductas, para lograr los objetivos o fines planeados.

Según Homs (1998, p. 65), refiere que la comunicación organizacional “es una actividad que tiene como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información”.

Es así que, la comunicación organizacional no sólo es el intercambio de información, los mensajes o la imagen positiva sino también la discusión y solución de los problemas dentro de la empresa para tener un beneficio productivo. En consecuencia, la comunicación organizacional es muy importante porque tiene participación en distintas áreas para promover su integración, superación y lograr los objetivos sin intervenir directamente en sus funciones.

La comunicación en las empresas

Haciendo uso de la comunicación Ramos (2002, p. 17), asegura que “el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber

lo que aquél está haciendo”. la construcción de la empresa, tiene en cuenta diversas formas o canales de comunicación. En este sentido Hodgetts y Altman (1979, p. 326), describe que dentro de los canales formales se encuentran dos direcciones: comunicación descendente y comunicación ascendente, definidos como:

Comunicación descendente, el movimiento pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Este tipo de comunicación tiene como objetivo crear empatía y generar un clima laboral agradable en grupo para encontrar la manera de resolver los problemas de la organización.

Comunicación ascendente, es la comunicación que fluye a un nivel superior en la organización. Sirve para la retroalimentación a los superiores para informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. En este tipo de comunicación los administradores también están al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, sus compañeros y la organización en general. Por lo tanto los líderes de grupo se dirigen de esta manera para asignar metas, dar instrucciones necesarias de trabajo, comunicar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.

Dimensión 3. Motivación

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en la concepción de homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales de trabajo; por tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación. Teniendo en cuenta a Elton Mayo quien propuso una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas. Ibarra (2001, p. 78).

Sin embargo para lograr los objetivos planteados en una organización determinada, el líder necesita ser capaz de motivarse a sí mismo y a los demás.

Por lo tanto la motivación “es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado” Lussier y Achua (2005, p. 74), es decir la motivación es la tendencia emocional que conlleva a la obtención de las metas teniendo en cuenta aptitudes emocionales como afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

Influencia de la motivación

La motivación parte de principios de respeto a la dignidad del trabajador y de, por supuesto, unas condiciones laborales y económicas adecuadas. Con respecto a la influencia de la motivación Chiavenato (2006, p. 218), se basa en la administración científica basada en la concepción de homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales de trabajo; por tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación. Además, “el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas”. Ibarra (2001, p. 78)”.

Según Chiavenato (2006, p. 219), en los estudios sobre comportamiento social, Kurt Lewin se refirió al importante papel que cumple la motivación. Para explicar la motivación del comportamiento, postuló la teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentos:

Teoría de campo de Lewin

Todo comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes en la cual no depende del pasado ni del futuro, sino del campo dinámico actual, que es el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico, en la cual tiene una gran importancia las necesidades humanas. En este caso se toma en cuenta los tres niveles o estados de motivación lo que corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

Dimensión 4. Conflicto

Según Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001), “el conflicto social se presenta cuando varias personas o grupos de personas tienen intereses o valores contrapuestos.” (p. 189). Por lo tanto, el conflicto es un aspecto perjudicial negativo en una organización ya que debilita el clima organizacional. Es por ello importante reconocer los factores y causas que generan el conflicto social. Es así que según Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001) señalan las siguientes causas:

Intereses diferente y opuesto que son la esencia de la mayoría de conflictos.

Escasez de recursos y los criterios adoptados para ello.

Poca autoridad en aquellos casos que no está bien delimitados.

Diferencias en estilos de trabajo, actitudes y problemas de comunicación.

División del trabajo como base de cualquier organización. (p. 191)

Al respecto García, Ruiz, et al (2006, p. 117), identifican cuatro grandes causas que dan origen al conflicto: la comunicación, la toma de decisiones, las características personales y las características estructurales del grupo, una vez identificadas estas causas las organizaciones y la dirección entienden que el conflicto puede ser bueno o malo y que, por consiguiente, no hay que resolverlo, sino que hay que gestionarlo. Por lo tanto, cuando se habla de “resolución de conflicto” se entiende que éste es negativo y que por lo tanto hay que eliminarlo para que así no tenga efecto dañino ni negativo sobre la producción.

Conflicto de funciones

Según Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001) nos dicen que:

Todo conflicto está relacionado con la insatisfacción laboral y la ansiedad que produce mala relación entre los miembros de una organización, socavan un estado de trabajo pacífico y producen

cambios fisiológicos y psicológico. Por lo tanto, todo “conflicto es el enfrentamiento expreso entre dos partes – organizaciones, grupos o individuos- interdependientes que perciben recompensas escasas, persiguen objetivos incompatibles e interfieren entre ellas para evitar que la otra parte logre sus propios objetivos” (p. 219).

Asimismo, García y Ruiz (2006, p. 116) nos mencionan dos tipos de conflictos: conflicto funcional y conflicto disfuncional. En la cual el primero es un conflicto cuyo origen está en la tarea que desarrolla el grupo en una respectiva organización y el segundo está en la personalidad de los individuos que componen los grupos dentro de la organización.

El éxito de toda organización es la convivencia positiva que se da entre los trabajadores de una organización determinada. Muchos líderes están expuestos constantemente al conflicto y la capacidad para resolverlo ejercerá efecto directo en su éxito como líder. Los líderes en las Instituciones Educativas no está excepto a constantes conflictos, para ello el líder debe tener las características y el perfil adecuado, que utilice de manera adecuada la comunicación con sus subordinados. Es así que según Lussier y Achua (2005), conflicto “es una parte inherente de la actividad de las organizaciones, existe siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona”. (p. 355). Por lo tanto estos autores describe dos tipos de conflictos: conflicto disfuncional y conflicto funcional. El primero es cuando el conflicto no se resuelve bien repercute en forma negativa; y cuando impide la consecución de los objetivos organizacionales y el segundo es cuando el desacuerdo y la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización, aumenta la calidad de las decisiones del grupo y conduce a cambios innovadores.

Marco conceptual

Clima organizacional: Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Rodríguez (1999, p. 159).

Clima: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Goncalves (1997, p. 89)

Comunicación: Es el intercambio de información entre el emisor – receptor, donde intervienen varios elementos como el canal, código, decodificador y retroalimentación. Katzell (1964, p. 95).

Conflicto. Es el grado de sentimiento en que los miembros de la organización, empleados del mismo nivel como superiores, aceptan las opiniones discrepancias y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Soria (1993, p. 150)

Dominios: Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de 6 competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. MINEDU (2013, p. 31)

Gestión: Significa conducción y orientación de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema técnico administrativo”. Collao (1999, p. 12)

Gestión Administrativa: Considera los aspectos relacionados con el potencial humano (selección de personal, movimiento del personal de capacitación); recursos financieros (presupuesto, manejo contable); infraestructura que comprende local (aulas, pisos, puertas, ventanas); las instalaciones (agua, luz); mobiliario, servicios higiénicos y comedor entre otros. MINEDU (2013, p. 51)

Gestión Institucional: La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar. Fernández (1994, p. 59)

Gestión Pedagógica: Es el conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica, ejecución de los procesos pedagógicos,

control y evaluación, que deben orientarse al logro de los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional y el proyecto curricular de centro, garantizando mejorar el servicio y la calidad educativa. MINEDU (2013, p. 51)

Satisfacción laboral: Teniendo en cuenta el aspecto cognitivo define la satisfacción laboral como: “Expresión verbal de la evaluación por parte de un individuo de su empleo” Katzell (1964, p. 65)

1.2 Justificación

La importancia de esta investigación radica en la revaloración de la gestión del director y del clima organizacional como núcleo fundamental de la actividad educativa, por lo tanto este constituye el insumo fundamental, a partir del cual se puede en conjunto construir una alternativa. Asimismo, se debe tener en cuenta que las relaciones interpersonales en estas instituciones educativas, constituye el insumo a partir del cual se debe generar espacios de diálogo, de armonía, de compromiso, que permita institucionalizar al conjunto humano, para en conjunto apostar por un trabajo colectivo, institucional, que permita la mejora del clima en las instituciones educativas de la red 19 de la Ugel 06 Ate.

Justificación pedagógica:

La presente investigación tiene la finalidad de demostrar la relevancia de la gestión del director y el buen clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 19 de la UGEL 06 – ATE 2014 ya que esto conllevará al éxito una comunidad educativa con la participación de todos los agentes demostrando su liderazgo en las distintas gestiones que debe ser capaz de resolver el director en sus diferentes áreas de gestión: pedagógica, institucional y administrativa. De esta manera también se podrá evaluar el clima organizacional con el personal que labora en la institución educativa, para resolver los conflictos que se presentan de una forma democrática y asertiva.

Justificación metodológica:

El deseo de contribuir a mejorar el Clima Organizacional de las instituciones educativas públicas de la Red 19 de la Ugel 06 Ate, nos enrumbo a determinar la

metodología de trabajo más apropiada que permita conocer a fondo sus necesidades y expectativas. Al estudiar la gestión del director y el Clima Organizacional, recurrimos a las ciencias psicológicas, que nos ayudó a comprender el comportamiento de los agentes educativos. Asimismo, nos apoyamos en la psicología y también tuvimos que hacer uso de la estadística, ciencia que nos fue de gran utilidad a la hora de seleccionar la muestra para la aplicación de instrumentos que lograron el levantamiento de información detallada, profunda y con mayor precisión. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, se utilizó una serie de técnicas, análisis de fuentes documentales, recoger los datos de ambas variables (gestión del director y el clima organizacional), y que tendrá un tratamiento estadístico para probar la hipótesis.

Justificación teórica:

El objetivo de esta investigación fue el de profundizar el estudio sobre las variables gestión del director y Clima organizacional en una realidad educativa como lo son las Instituciones Educativas Públicas de la red 19 Ugel 06 Ate, toda vez que las características institucionales y los indicadores del clima organizacional revelen un efecto en el logro de los objetivos institucionales. Los estudios psicológicos de naturaleza compleja dada la existencia de muchas teorías que en el intento de explicar la conducta humana abordan el tema desde ópticas diferentes. Con respecto Gibson (1984, p. 120), conceptualizan el clima organizacional como “Las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos”.

La presente investigación servirá como antecedente para futuras investigaciones que puedan realizarse en las instituciones educativas, También aportara nuevos elementos sobre la gestión del director y el clima organizacional.

Justificación práctica:

El presente trabajo de investigación constituye un material de trabajo que beneficiará a las diferentes instituciones educativas públicas de la red 19 Ugel 06 Ate para mejorar la gestión del director y el clima organizacional. Con este estudio se busca un mejoramiento del ambiente de las organizaciones, para así alcanzar un óptimo rendimiento de los integrantes, sin perder de vista el recurso humano.

Teniendo en cuenta estas razones se realizó un estudio correlacional “La gestión del director y el clima organizacional de las instituciones educativas de la red 19 de la Ugel N°6 Ate”. Además, se propone como problemática resolver la siguiente interrogante:

1.3 Problemas

Problema General

¿De qué manera se relación la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014?

Problemas específicos:

¿De qué manera se relación la gestión del director y la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014?

¿De qué manera se relación la gestión del director y la comunicación de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014?

¿De qué manera se relación la gestión del director y la motivación de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014?

¿De qué manera se relación la gestión del director y el conflicto de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014?

1.4 Hipótesis

Hipótesis general.

Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Hipótesis específica

Hipótesis específica 1

Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Hipótesis específica 2

Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la comunicación de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Hipótesis específica 3

Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la motivación de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Hipótesis específica 4

Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y el conflicto de los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

1.5 Objetivos

Objetivo general:

Demostrar de qué manera se relaciona la gestión del director y el clima organizacional de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Objetivos específicos:

Demostrar de qué manera se relaciona la gestión del director y la satisfacción laboral de los docentes en los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Demostrar de qué manera se relaciona la gestión del director y la comunicación de los docentes de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Demostrar de qué manera se relaciona la gestión del director y la motivación de los docentes de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Demostrar de qué manera se relaciona la gestión del director y el conflicto de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

II. Marco metodológico

El marco metodológico es la estructuración de los procedimientos a realizar durante el proceso de estudio relacionado al análisis, toma de datos para buscar la relación entre dos variables que presumiblemente afectan el desarrollo integral del estudiante.

2.1 Variables

Variable (X) Gestión del director

Casassus (2000, p. 7). La gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización”. Además, la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que desea”.

Variable (y) Clima organizacional

Según Chiavenato (2007, p. 87) sostiene que:

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del medio sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

2.2. Definición operacional

Variable X: Gestión del director

El director es un líder capaz de dirigir una empresa, es un gerente y dirige las instituciones educativas amparadas en las normas legales, es capaz de realizar diferentes ámbitos de gestión en beneficio de la institución educativa y esto lo logrará teniendo en cuenta las dimensiones siguientes: gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa.

A continuación, en la tabla 1 se presenta la organización de la variable gestión del director que está conformada por tres dimensiones, 9 indicadores y un total de 12 ítems, con las cuales se pretende medir dicha variable, asimismo este procedimiento facilitó la construcción del instrumento y el sistema de evaluación, el cual se está tomando como referencia la escala de Likert, siendo la calificación de cada ítem como sigue:

(4) Siempre

(3) Casi siempre

(2) Casi nunca

(1) Nunca

Tabla 1.

Operacionalización de la variable (X) gestión del director

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Gestión del director	Casassus (2000, p. 7) La gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización”. Además la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que desea”.	El director es un líder capaz de dirigir una empresa, es un gerente y dirige las instituciones educativas amparadas en las normas legales, es capaz de realizar diferentes ámbitos de gestión en beneficio de la institución educativa y esto lo logrará teniendo en cuenta las dimensiones siguientes: gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorea a sus docentes. • Capacita a sus docentes. • Acompaña la labor pedagógica. • Elabora planes de mejora con sus docentes. • Maneja los recursos financieros. • Respeta y cumple con las normas. • Elabora el presupuesto. • Fomenta el trabajo en equipo. • Trabaja en forma coordinada con la comunidad educativa. 	Ordinal de tipo Likert

Fuente: Elaboración propia

Variable Y: Clima organizacional

El clima organizacional refleje las interacciones entre características personales y organizacionales. Asimismo, las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral se logrará teniendo en cuenta las dimensiones siguientes: satisfacción laboral, comunicación, conflicto social y motivación.

A continuación, en la tabla 2 se presenta la organización de la variable (Y) clima organizacional que está conformada por cuatro dimensiones, 14 indicadores y un total de 16 ítems, con las cuales se pretende medir dicha variable, asimismo este procedimiento facilitó la construcción del instrumento y el sistema de evaluación, el cual se está tomando como referencia la escala de Likert, siendo la calificación de cada ítem como sigue:

- (4) Siempre
- (3) Casi siempre
- (2) Casi nunca
- (1) Nunca

Tabla 2.

Operacionalización de la variable (Y) clima organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional	Según Chiavenato (2007, p. 87) sostiene que: El concepto de clima organizacional expresa la influencia del medio sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.	El clima organizacional refleje las interacciones entre características personales y organizacionales. Asimismo, las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral se logrará teniendo en cuenta las dimensiones siguientes: satisfacción laboral, comunicación, conflicto social y motivación.	Se siente bien en su trabajo. El ambiente es adecuado. Satisfacción personal Remuneración económica Facilidad para el trabajo en equipo. Facilidad para el trabajo en equipo. Comunicación asertiva Comunicación escrita Interrelación Desánimo Recompensa Comportamiento Evita conflicto Coopera Propone	Ordinal de tipo Likert

Fuente: Elaboración propia

2.3 Metodología

Se utilizó el método descriptivo - correlacional, según Sánchez y Reyes (1996, p. 33), consiste en describir, analizar e interpretar un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente. Además, estudia el fenómeno en su estado actual y en su forma natural sin tener control directo entre las variables de estudio como son: variable X: Gestión del director y el clima organizacional.

2.4 Tipo de estudio

Siguiendo a Sánchez y Reyes (1996, p. 13), el presente trabajo de investigación es de tipo básica y sustantiva.

Es básica porque está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación. Además, recoge información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes.

Es sustantiva porque trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica.

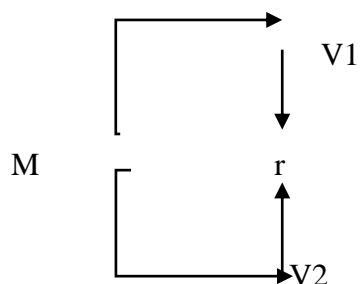
2.5 Nivel de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 81), el nivel es descriptivo correlacional, los estudios correlacionales asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Además, tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Por lo tanto, tratan de asociar la relación sobre el estado actual del fenómeno, tal como es la gestión del director y el clima organizacional de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL N°6 Ate, 2014.

2.6 Diseño de investigación

El diseño empleado en el estudio corresponde a los no experimentales. Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaran los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos en su forma de investigación transeccional correlacional. Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 149).

Es transeccional correlacional porque describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales. Hernández, et al (2006, p. 155). El gráfico que le corresponde a este diseño es el siguiente:



Dónde:

M → Representa a los 166 docente de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 06 ATE.

Vx → Representa la gestión del director

Vy → Representa el clima organizacional

r → representa la relación que existe entre la gestión del director y el clima organizacional el personal docente de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 06 ATE.

2.7 Población y muestra

Población

La población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Hernández, et al (2006, p. 174). El marco

poblacional está constituido por 293 personal docente de las instituciones educativas de la red 19 de la" UGEL 06 ATE.

Tabla 3.

Población de personal docente de las instituciones educativas de la red 19 de la" UGEL 06 ATE.

	Instituciones Educativas	Sexo		Número de docentes
		H	M	
Red 19	Nª 1220	30	14	44
	Nª 1140	32	14	46
	Félix Tello	28	11	39
	Mixto de la Molina	33	21	54
	Nª 1243	40	22	62
	Nª 1230 Viña Alta la Molina	34	14	48
Total	6	197	96	293

Fuente: Archivo UGEL 06 Ate

Muestra

La muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. Hernández, et al (2006, p.173), de la población conformada por 293 personal docente de las instituciones educativas de la red 19 de la" UGEL 06 ATE., se obtuvo el tamaño de la muestra, que está constituida por 166 docente de las instituciones educativas de la red 19 de la" UGEL 06 ATE.

Una vez obtenido el tamaño de la muestra se aplicará el muestreo probabilístico de tipo estratificada da para obtener el número de docentes por institución educativa en estudio.

Asimismo, se plantea que: "la estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral". Hernández, et al (2006, p.181).

Muestra del personal docente de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 06 ATE.

Para el caso de obtener la muestra del personal docente de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 06 ATE, se empleará la fórmula para muestra probabilísticas.

Para Muestra de estudiantes:

$$n = \frac{z^2 p q N}{E^2 (n - 1) + z^2 p q}$$

Donde:

N= 293

q= probabilidad de no inclusión

Z = 1,96 (para un nivel de confianza al 95%)

E= 5% error: 0,05

p= probabilidad de inclusión

Al transponer cifras se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (293)}{(0,05)^2 (293 - 1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

n= 166

Las muestras obtenidas en forma probabilística y bajo la técnica de muestro no aleatoria, estratificada está conformada de la siguiente forma.

Tabla 4.

Muestra de personal docente de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 ATE.

	Instituciones educativas	Número de docentes	Amplitud	Muestra
Red 19	Nº 1220	44	44x 0.566	25
		46	46 x 0.566	26
	Nº 1140 FÉLIX TELLO	39	39 x 0.566	22
	Mixto de la molina	54	54 x 0.566	31
	Nº1243	62	62 x 0.566	35
	Nº1230 Viña Alta la Molina	48	48 x 0.566	27
Total		293		166

Fuente: Archivo UGEL 06 Ate $Fu = n/N = 166/293=0,566$

2.8 Técnicas e instrumentos recolección de datos

En este estudio se usó de la técnica de la encuesta, de acuerdo con Hernández, et al (2006, p. 216) la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento, de ahí que en este estudio se asume dicha técnica, puesto que se trabajará con muestra de personal docente de las instituciones educativas de la red 19 de la" UGEL 06 ATE.

En base a la técnica definida se empleó dos instrumentos denominados cuestionario para docentes. Para el estudio de investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Técnica de análisis documental: para la elaboración de los instrumentos se tomaron como referencia los instrumentos de las diversas tesis consultadas en los antecedentes.

Técnica de la encuesta: bajo esta modalidad se aplicó un cuestionario con preguntas directas con alternativas múltiples, teniendo como base la escala de Likert.

Técnica de juicio de expertos: esta técnica sirvió para validar el instrumento de recolección de datos de los estudiantes participantes de la investigación a juicio de 1 expertos, por tanto la validez de expertos: "Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema". Hernández et al (2006, p. 204).

Técnica estadística: se utilizó para procesar la información requerida y constatar la hipótesis planteada.

Instrumentos:

El trabajo de investigación consta de dos cuestionarios, los cuales permitió recolectar datos cuantitativos de nuestras variables.

A continuación se describen ambos instrumentos: El primero nos permitió determinar la gestión del director y el segundo el clima organizacional.

Cuestionario a los docentes para conocer la gestión del director

El instrumento utilizado es el cuestionario para docentes para conocer la gestión del director y el clima organizacional, son instrumentos en donde el docente evalúa la gestión del director en las actividades rutinarias en el quehacer como el líder o máxima autoridad en la institución educativa.

Demostrar la relación de la gestión del director y el clima organizacional de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Administración:

Para el cuestionario, los docentes leyeron los ítems procediendo a marcar una alternativa (S, Cs, Cn, N) en la hoja de respuestas. La hoja presentará 12 ítems variable X y 16 para la variable Y.

Calificación

En el cuestionario la calificación se realizó mediante cuatro posibles respuestas (4, 3, 2, 1), tomadas de la escala Likert.

A continuación se presenta en la tabla 5 el formato de codificación de respuestas:

Tabla 5.

Calificación y puntuación del cuestionario

Alternativas	Puntuación	Afirmación
S	4	Siempre
Cs	3	Casi siempre
Cn	2	Casi Nunca
Nn	1	Nunca

Fuente: Elaboración propia.

Validez y confiabilidad

Validez

Es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Hernández, et al (2006, p. 201). La validez del instrumento se determinó mediante los siguientes pasos:

Validez de contenido: Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Hernández, et al (2006, p. 202). El instrumento fue construido teniendo como consideración el marco teórico desglosándose en dimensiones, indicadores e ítems, así como el establecimiento de su sistema de evaluación en base al objetivo de investigación, logrando medir lo que realmente se indicaba en la investigación.

Validez de constructo: Variable medida que tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o esquema teórico. Hernández et al (2006, p. 203). Este procedimiento se realizó en base al siguiente fundamento teórico: “el instrumento elaborado en base a una teoría responde al objetivo de la investigación, esta debe ser operacionalizado cuando menos en áreas, dimensiones, indicadores y reactivos”.

Validez de expertos

Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en tema. Hernández et al (2006, p. 204).

El instrumento fue sometido a juicio de un experto, sus aportes fueron necesarios en la verificación de la construcción y el contenido de los instrumentos, de manera que éstos se ajustan al estudio planteado, para tal efecto se hicieron revisar los cuestionarios dirigida a los docentes, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 6.

Validez del instrumento

Grado académico	Apellidos y nombres del experto	Apreciación
Doctor	Santa María Relaiza, Héctor Raúl	Aplicable

Fuente: Elaborado por los investigadores

Del análisis de la tabla anterior, se puede inferir la apreciación general del instrumento. En base a la opinión del experto consultado, se obtiene una apreciación aplicable por lo que fue considerado confiable.

Confiabilidad

Es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. El criterio de confiabilidad del instrumento que se determina en la presente investigación, es el coeficiente de Alfa Cronbach para la variable X y variable Y, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Hernández et al (2006, p. 200), es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

No es confiable -1 a 0

Baja confiabilidad 0,01 a 0,49

Moderada confiabilidad 0,5 a 0,75

Fuerte confiabilidad 0,76 a 0,89

Alta confiabilidad 0,9 a 1

Análisis de fiabilidad por el coeficiente Alpha de Cronbach

En el presente estudio la confiabilidad del instrumento de la variable X se determinó a través de la encuesta a 20 docente de las instituciones educativas de la red 19 de la" UGEL 06 ATE.

El coeficiente de Alpha de Cronbach obtenido es de 87,4%, lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 12 ítems tiene una fuerte confiabilidad.

Tabla 7.

Confiabilidad de la variable X

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N de elementos
,874	20

Fuente: Prueba piloto

El coeficiente de Alpha de Cronbach es: 0,874; dentro de la escala de 0,76 a 0,89, por tanto el instrumento de investigación es fiable.

Con respecto a la variable Y la confiabilidad del instrumento se determinó a través de la encuesta a 20 docente de las instituciones educativas de la red 19 de la" UGEL 06 ATE.

El coeficiente de Alpha de Cronbach obtenido es de 82,7%, lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 16 ítems tiene una fuerte confiabilidad.

Tabla 8.

Confiabilidad de la variable Y

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N de elementos
,827	20

Fuente: Prueba piloto.

De la tabla, se observa una fuerte confiabilidad que poseen los 16 ítems de la variable Y. Esto demuestra que se debe aplicar a la muestra del estudio con mucha seguridad.

2.9 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de la información, procesamiento y presentación de datos, se ha utilizado los estadígrafos pertinentes y las medidas estadísticas correspondientes. Para el análisis de los datos que se recolectaron se elaboró una base de datos utilizando el programa SPSS.

En el estudio se tomaron las siguientes variables

V.x = Cualitativa Ordinal (Gestión del director)

Una vez obtenido los datos de esta variable su análisis tuvo las siguientes características: una representación mediante porcentajes.

Vy = Cuantitativa Ordinal (Clima organizacional)

Asimismo se realizó el análisis de esta variable los cuales han sido codificados y tabulados analizándose estadísticamente el porcentaje.

Estadística descriptiva

Se hizo uso para determinar el cálculo de las frecuencias descriptivas en base a los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, considerando el nivel propuesto en el objetivo del estudio.

Estadística de prueba

Se utilizó el coeficiente Kolmogorov Smirnov para determinar el análisis correspondiente y utilizar la prueba correspondiente.

Prueba de hipótesis

Se utilizó la prueba de correlación no paramétrica de rho Spearman dado que los datos difieren de la distribución normal.

En la siguiente tabla 9, se detallan los recursos estadísticos y las fórmulas correspondientes a utilizar:

Tabla 9.

Recurso estadístico

Análisis estadístico	Recurso estadístico
Prueba no paramétrica, que calcula la correlación entre variables.	Coeficiente de Spearman
	$\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{N \cdot (N^2 - 1)}$

Después del procesamiento estadístico los resultados obtenidos serán representados mediante tablas y gráficos para facilitar su interpretación. Los procedimientos antes mencionados se ejecutarán mediante el programa Excel y el estadístico SPSS versión 21.

2.10 Aspectos éticos

Como es de conocimiento la ética debe estar presente en todo los ámbitos, es por eso, que en esta investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajaron con docentes por lo tanto el sometimiento a la investigación contó con la autorización correspondiente de parte de la dirección de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 06 ATE. En la cual se aplicaron dichos cuestionarios. Asimismo, se mantiene la particularidad y el anonimato así como el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando los instrumentos respecto a las respuestas minuciosamente sin juzgar que fueron las más acertadas para el participante.

III. Resultados

3.1. Descripción de resultados

En este capítulo se presenta los datos recolectados, teniendo en cuenta el objetivo de estudio. “Demostrar de qué manera se relación la gestión del director y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014”. A continuación se presenta los resultados:

Tabla 10.

Gestión del director y el clima organizacional

Gestión del director * Clima organizacional			Clima organizacional			Total
			Bueno	Regular	Malo	
Gestión del director	Adecuado	Recuento	11	27	1	39
		% del total	6,6%	16,3%	,6%	23,5%
	poco adecuado	Recuento	36	61	7	104
		% del total	21,7%	36,7%	4,2%	62,7%
	No adecuado	Recuento	5	15	3	23
		% del total	3,0%	9,0%	1,8%	13,9%
Total	Recuento		52	103	11	166
	% del total		31,3%	62,0%	6,6%	100,0%

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

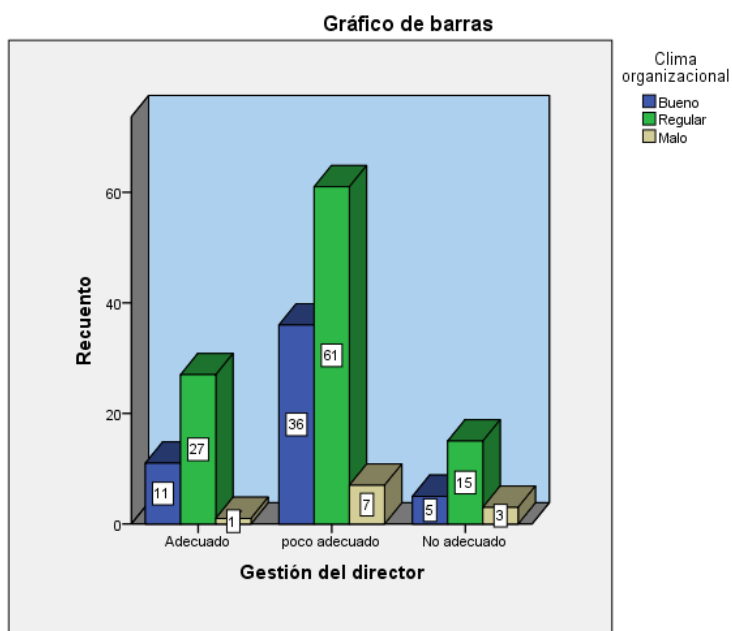


Figura 1. Gestión del director y el clima organizacional

Interpretación:

Sobre la gestión del director: observamos que existe un grupo representativo de 1 docente (6 %) que manifiestan un nivel adecuado con respecto a la gestión del director, este resultado es preocupante para los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. Asimismo, 61 docentes (36,7 %) señalan que la gestión del director se encuentra en un nivel poco adecuado y 5 docentes (3 %) se ubican en el nivel no adecuado con respecto a la gestión del director.

Sobre el Clima organizacional: observamos que existe un grupo de 52 docentes (31,3 %) quienes manifiestan que el clima organizacional se encuentra en el nivel bueno, otro grupo de 11 estudiantes (6,6 %) demuestran un nivel malo con respecto al clima organizacional y un grupo mayoritario de 103 docentes (62%) manifiestan que el clima organizacional se encuentran en un nivel regular en de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Tabla 11.

Gestión del director y satisfacción laboral del personal docente

Gestión del director * Satisfacción laboral del personal docente						
			Satisfacción laboral del personal docente			
			Bueno	Regular	Malo	Total
Gestión del director	Adecuado	Recuento	22	16	1	39
		% del total	13,3%	9,6%	,6%	23,5%
	poco adecuado	Recuento	52	49	3	104
		% del total	31,3%	29,5%	1,8%	62,7%
	No adecuado	Recuento	10	12	1	23
		% del total	6,0%	7,2%	,6%	13,9%
Total	Recuento	84	77	5	166	
	% del total	50,6%	46,4%	3,0%	100,0%	

Fuente: Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

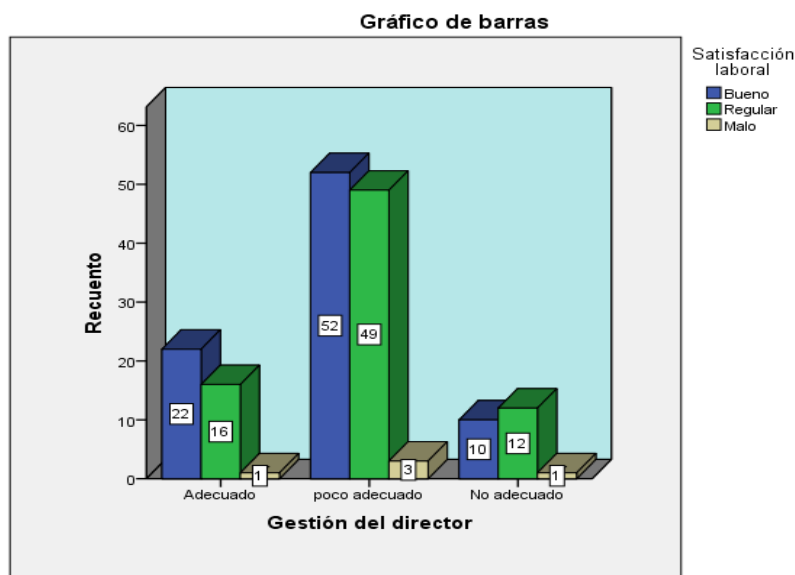


Figura 2. Gestión del director y satisfacción laboral del personal docente

Interpretación:

Como se observa en la tabla 11 y figura 2; los docentes con satisfacción laboral del personal docente de nivel regular, el 9,6 % (16 docentes) presentan un nivel adecuado con respecto a la gestión del director, el 29,5 % (49 docentes) se encuentra en un nivel poco adecuado con respecto a la gestión del director y el 6 % (1 docente) sostiene que la gestión del director se ubica en un nivel no adecuado. Así mismo, los docentes con satisfacción bueno representan un 50,6 % (84 docentes) seguido de un 46,4 % (77 docentes) que manifiestan tener una satisfacción regular y solo el 3% (5 docentes) sostienen tener una satisfacción mala.

Tabla 12.

Gestión del director y la comunicación del personal docente

Gestión del director * Comunicación del personal docente						
			Comunicación del personal docente			
			Bueno	Regular	Malo	Total
Gestión del director	Adecuado	Recuento	8	28	3	39
		% del total	4,8%	16,9%	1,8%	23,5%
	poco adecuado	Recuento	22	72	10	104
		% del total	13,3%	43,4%	6,0%	62,7%
	No adecuado	Recuento	3	15	5	23
		% del total	1,8%	9,0%	3,0%	13,9%
Total	Recuento	33	115	18	166	
	% del total	19,9%	69,3%	10,8%	100,0%	

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

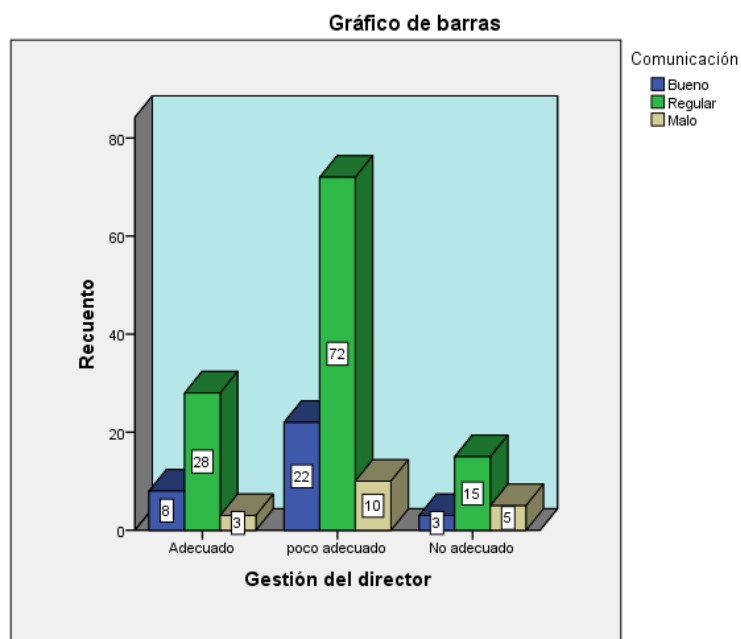


Figura 3. Gestión del director y la comunicación

Interpretación:

Como se observa en la tabla 12 y figura 3; los docentes con comunicación de nivel bueno, el 4,8 % (8 docentes) presentan un nivel adecuado con respecto a la gestión del director, los docentes con comunicación de nivel regular, el 43 % (72 docentes) presentan un nivel poco adecuado con respecto a la gestión del director, los docentes con comunicación de nivel mala, el 3 % (5 docentes) manifiestan un nivel no adecuado con respecto a la gestión del director. Así mismo, un 23,5 % (39 docentes) manifiestan que la gestión del director es adecuado, un 62,7 (104 docentes) sostienen que la gestión del director es poco adecuado solo un 13% (23) opina que la gestión del director se encuentra en un nivel no adecuado del total de los docentes encuestados.

Tabla 13.

Gestión del director y la motivación del personal docente

Gestión del director * Motivación del personal docente						
		Motivación del personal docente				
			Bueno	Regular	Malo	Total
Gestión del director	Adecuado	Recuento	12	18	9	39
		% del total	7,2%	10,8%	5,4%	23,5%
	poco adecuado	Recuento	30	60	14	104
		% del total	18,1%	36,1%	8,4%	62,7%
	No adecuado	Recuento	6	9	8	23
		% del total	3,6%	5,4%	4,8%	13,9%
Total		Recuento	48	87	31	166
		% del total	28,9%	52,4%	18,7%	100,0%

Fuente: Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

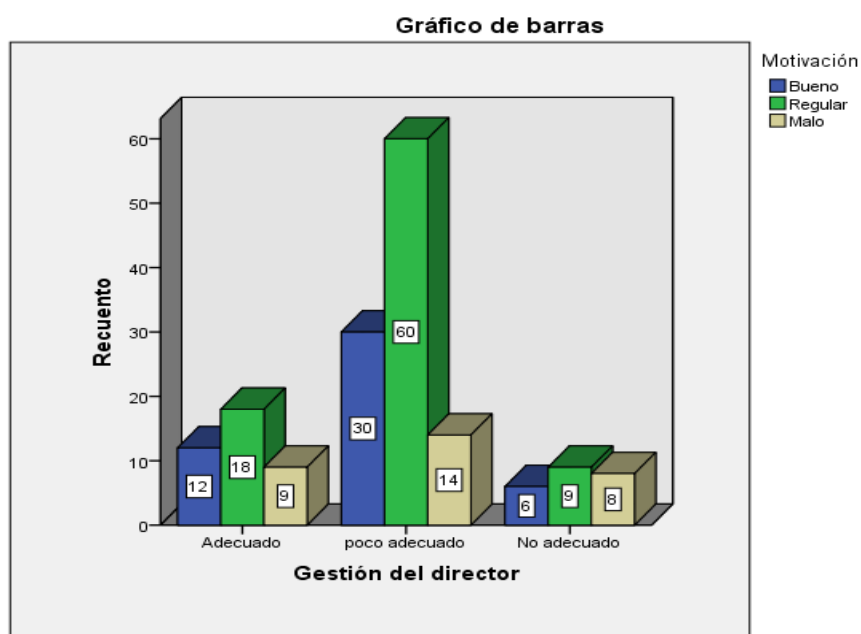


Figura 4. Gestión del director y la motivación del personal docente

Interpretación:

Como se observa en la tabla 13 y figura 4; los docentes con motivación de nivel bueno, el 7,2 % (12docentes) presentan un nivel adecuado con respecto a la gestión del director, los docentes con motivación de nivel regular, el 36,1% (60 docentes) presentan un nivel poco adecuado con respecto a la gestión del director, los docentes con motivación de nivel mala, el 4,8 % (8 docentes) manifiestan un nivel no adecuado con respecto a la gestión del director. Así mismo, un 28,9 % (48 docentes) manifiestan que la motivación es buena, un 52,4

(87 docentes) sostienen que la motivación es regular y solo un 18% (31 docentes) opina que la motivación se encuentra en un nivel malo del total de los docentes encuestados.

Tabla 14.

Gestión del director y el conflicto del personal docente

Gestión del director * Conflicto del personal docente						
			Conflicto del personal docente			Total
			Bueno	Regular	Malo	
Gestión del director	Adecuado	Recuento	19	19	1	39
		% del total	11,4%	11,4%	,6%	23,5%
	poco adecuado	Recuento	61	42	1	104
		% del total	36,7%	25,3%	,6%	62,7%
	No adecuado	Recuento	15	7	1	23
		% del total	9,0%	4,2%	,6%	13,9%
Total	Recuento		95	68	3	166
	% del total		57,2%	41,0%	1,8%	100,0%

Fuente: Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

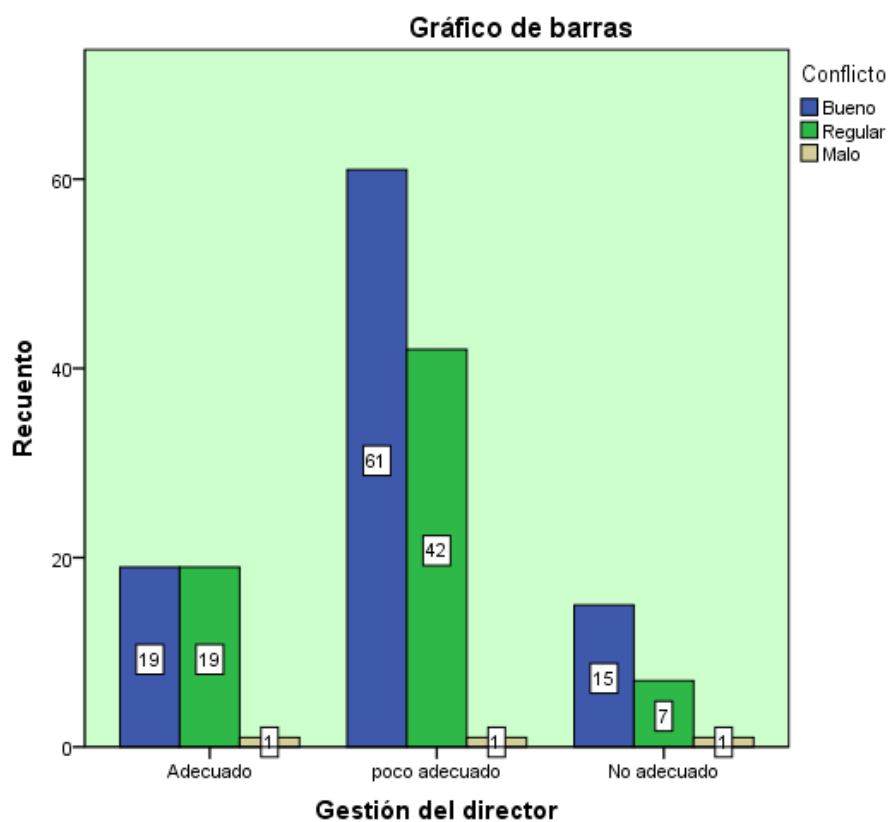


Figura 5. Gestión del director y el conflicto del personal docente

Interpretación:

Como se observa en la tabla 14 y figura 5; los docentes con conflicto de nivel bueno, el 11,4 % (19docentes) presentan un nivel adecuado con respecto a la gestión del director, los docentes con conflicto de nivel regular, el 25,3% (42 docentes) presentan un nivel poco adecuado con respecto a la gestión del director, los docentes con conflicto de nivel malo, el 6 % (1 docentes) manifiestan un nivel no adecuado con respecto a la gestión del director. Así mismo, un 13,9% (23 docentes) manifiestan que la gestión del director se encuentra en un nivel no adecuado, un 23,5 (39 docentes) sostienen que la gestión del director se encuentra en un nivel poco adecuado y un 62,7% (31docentes) opina que la gestión del director se encuentra en un nivel poco adecuado del total de los docentes encuestados.

3.2. A nivel inferencial

Tabla 15.

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del director	,116	166	,000
Clima organizacional	,139	166	,000

a Corrección de la significación de Lilliefors

En la tabla 15 se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un grado de significación del 0,000 y 0,000 siendo estos valores menores al 0,05, la cual se afirma que los datos no provienen de una distribución normal, y pertenecen a pruebas no paramétricas.

Hipótesis general

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ha: Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Ho: No existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 16.

Coeficiente de correlación entre la gestión del director y el clima organizacional

Correlaciones				
			Gestión del director	Clima organizacional
Rho de Spearman	Gestión del director	Coeficiente de correlación	1,000	,879(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	166	166
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,879(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	166	166

***.* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar en la Tabla 16, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, tomando como criterio de aceptación correlaciones con significancia al $p < 0.05$, nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y el clima organizacional ($r = 0,879$, $p = ,000$). Es decir, que a mayor gestión del director habrá mejor clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. De esta manera la hipótesis principal de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específicas

Hipótesis específicas N°1

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ha: Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Ho: No existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 17.

Coeficiente de correlación entre Gestión del director y la satisfacción laboral del personal docente

Correlaciones				
			Gestión del director	Satisfacción laboral del personal docente
Rho de Spearman	Gestión del director	Coeficiente de correlación	1,000	,793(**)
		Sig. (bilateral)	.	,,000
		N	166	166
	Satisfacción laboral del personal docente	Coeficiente de correlación	,793(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	166	166

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 17, el coeficiente de correlación de Spearman nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y la satisfacción laboral ($r = 0,793$, $p=,000$). Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de gestión del director habrá mayor nivel de satisfacción del personal docente en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. De esta manera la hipótesis específica 1 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específicas N°2

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ha: Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la comunicación del personal docente en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Ho: No existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la comunicación del personal docente en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 18.

Coeficiente de correlación entre Gestión del director y la comunicación del personal docente

Correlaciones				
Rho de Spearman	Gestión del director	Coeficiente de correlación	Gestión del director	Comunicación del personal docente
			1,000	,697(**)
				,000
	Comunicación del personal docente	Coeficiente de correlación		1,000
			,697(**)	
			,000	
		N	166	166

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 18, el coeficiente de correlación de Spearman nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y la comunicación del personal docente ($r = 0,697$, $p=,000$). Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de gestión del director habrá mayor nivel de comunicación en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

De esta manera la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específicas N°3

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ha: Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la motivación del personal docente en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Ho: No existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la motivación del personal docente en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 19.

Coeficiente de correlación entre la Gestión del director y la motivación del personal docente

Correlaciones			
		Gestión del director	Motivación del personal docente
Rho de Spearman	Gestión del director	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,890(**)
		N	,000
	Motivación del personal docente		166
		Coeficiente de correlación	,890(**)
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			166

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 19, el coeficiente de correlación de Spearman nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y la

motivación del personal docente ($r = 0,890$, $p = ,000$). Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de gestión del director habrá mayor nivel de motivación en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. De esta manera la hipótesis específica 3 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específicas N° 4

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ha: Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y el conflicto del personal docente en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Ho: No existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y el conflicto del personal docente en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 20.

Coeficiente de correlación entre la Gestión del director y el conflicto del personal docente

Correlaciones			
		Gestión del director	Conflicto del personal docente
Gestión del director	Coeficiente de correlación	1,000	,795(**)
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	166	166
Conflicto del personal docente	Coeficiente de correlación	,795(**)	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	166	166

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 20, el coeficiente de correlación de Spearman nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y el conflicto del personal docente ($r = 0,795$, $p=,000$). Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de gestión del director habrá menor nivel de conflicto en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. De esta manera la hipótesis específica 4 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

IV. Discusión

La discusión de los resultados que se han logrado en esta investigación está científicamente basada en las teorías de liderazgo de diferentes autores y de los antecedentes de diferentes investigaciones relacionadas a las dos variables de estudio (Gestión del director y Clima organizacional). Lo que nos permitió conocer acerca de la gestión del director que están a cargo en las instituciones educativas y cómo este relaciona con el clima organizacional entre los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014

En nuestra investigación tuvimos en cuenta definiciones conceptuales de Gestión y como esta se pone en práctica en todas las instituciones educativas, con el objetivo de que exista un buen clima organizacional en la comunidad educativa sin dejar de mencionar sus dimensiones: satisfacción laboral, comunicación, conflicto social y motivación.

La definición propuesta por Casassus (2000, p. 7). La gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”. Además, la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que desea”. Como podemos observar en los resultados de la hipótesis general de esta investigación el análisis estadístico dan cuenta que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y el clima organizacional ($r=0,879$, $p=,000$). Nuestros resultados son similares con los de Campos, Paye, Arela (2008) el clima organizacional se relacionan directamente con la gestión institucional de las instituciones educativas estatales de nivel secundario de Ayaviri Melgar Puno 2011. Existe una relación directa significativa entre el nivel de clima organizacional y gestión institucional en las Instituciones Educativas Estatales de nivel Secundario de Ayaviri Melgar, Puno 2011. (Se obtuvo un coeficiente r de Pearson igual a 0,73 cuyo valor representa correlación positiva)

El resultado de la Hipótesis 1 los resultados nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y la satisfacción laboral del personal docente. Este resultado es similar a las conclusiones que arribó Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011), La correlación entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral resultó

estadísticamente significativa, presentando una relación positiva y una asociación de un 41.3% ($r = 0.413$; $p < 0.05$). Asimismo, el clima organizacional correlacionó significativa y positivamente con el desempeño general ($r = 0.539$; $p < 0.05$). Asimismo, nuestros resultados son similares a los resultados de Pelaes (2010), existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Agrys y Schon (1978, p. 73) la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. Como se puede observar en los resultados de la hipótesis 2 los resultados del análisis estadístico valor $r = 0,697$ y una $p = 0,000$, nos indica que existe relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y la comunicación del personal docente. Este resultado es diferente a la conclusión que arribó Garro y Mendoza (2012), los resultados explican de manera general y según los estudiantes, que la comunicación institucional, no son los más adecuados para el desarrollo de la calidad de los aprendizajes. Finalmente, Los resultados explican de manera general y según los estudiantes, que los procesos de toma de decisiones en la gestión, no son los más adecuados para el desarrollo de localidad de los aprendizajes.

Collao (1999, p. 12), define: “gestión significa conducción y orientación de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema técnico administrativo”. Como se puede observar en los resultados de la hipótesis 3 los resultados del análisis estadístico dan cuenta un valor $r = 0,890$ y una $p = 0,000$ nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y la motivación del personal docente. Asimismo, los resultados de la hipótesis 4 los resultados del análisis estadístico dan cuenta que existe un valor $r = 0,795$ y una $p = 0,000$ nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y el conflicto del personal docente. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y significativa. Este resultado es opuesto a la conclusión que arribó Alcalá (2011) se detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima en las variables recompensa y conflicto. Por otra parte, los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos.

V. Conclusiones

Primera: En la tabla 16, los resultados del trabajo de campo analizados estadísticamente demuestran la existencia de una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y el clima organizacional ($r = 0,879$, $p = 0,000$). Es decir, que a mayor gestión del director habrá mejor clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. De esta manera la hipótesis principal de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Segunda: En la tabla 17, con un valor Rho 0,793 y una $p = 0,000$, nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y la satisfacción laboral del personal docente. Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de gestión del director habrá mayor nivel de satisfacción en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. De esta manera la hipótesis específica 1 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Tercera: En la tabla 18, con un valor Rho=0,697 y una $p = 0,000$, nos indica que existe relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y la comunicación del personal docente. Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de gestión del director habrá mayor nivel de comunicación en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. De esta manera la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Cuarta: En la tabla 19, con un valor Rho = 0,890 y una $p = 0,000$ nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y la motivación del personal docente. Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de gestión del director habrá mayor nivel de motivación en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. De esta manera la hipótesis específica 3 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Quinta: En la tabla 20, con un valor Rho = 0,795 y una $p = 0,000$ nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del

director y el conflicto del personal docente. Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de gestión del director habrá menor nivel de conflicto en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014. De esta manera la hipótesis específica 4 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

VI. Recomendaciones

- Primera:** Considerando que los directivos son las personas principales líderes en el proceso educativo en las instituciones educativas, es necesario que como líder tenga buena comunicación con los docentes para que toda la comunidad tenga un buen clima organizacional en beneficio de los estudiantes.
- Segunda:** El Ministerio de Educación debe hacer énfasis en la formación y capacitación de directivos teniendo en cuenta el Marco del Buen desempeño Directivo, con la finalidad de fortalecer las competencias del líder, que sea capaz de gestionar con eficacia y eficiencia la gestión pedagógica, gestión administrativa y la gestión administrativa y así propicien un buen clima organizacional y la reducción de los conflictos interpersonales.
- Tercera:** Los Gobiernos Regionales a través de sus instancias de Gestión Educativa Local deben organizar capacitaciones tanto para los directivos líderes como para los docentes, con el fin de desarrollar mecanismos que permitan evaluar el impacto de un buen clima organizacional.
- Cuarta:** Se debe poner énfasis en mejorar el clima organizacional entre la comunidad educativa sobre todo en la relación directivos – docentes para que exista reflexión constante sobre sus actitudes y desempeño, con el objetivo de lograr trabajar en un ambiente laboral adecuado, donde exista una buena comunicación, donde todos los integrantes se sientan motivados y no permitir que exista resquebrajamiento del clima organizacional.
- Quinta:** La UGEL 06 Ate, debe monitorear y evaluar periódicamente a los directivos con el único propósito de generar condiciones para promover la participación de los docentes y sostener un buen clima organizacional.

VII. Referencias Bibliográficas

- Agrys, F., & Schon, J. (1978). *Clima Organizacional*. Santiago: Lautaro.
- Alcalá, E. (2011). “*El clima organizacional en una institución pública de educación superior*”, para optar el grado de Maestría en Ciencias empresariales. San Juan Bautiste Tuxtepec – Oaxaca. Obtenido de http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERAT.pdf
- Alvarado, O. (2006). *Gestión Educativa*. Lima, Perú: UDEGRAF S.A.
- Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de la Calidad Total*. Madrid: Escuela Española.
- Arie de Geus, L. (1998). *Liderazgo en la labor docente*. México: Tillas.
- Berigüete, J., & Segura, E. (2008). “*La gestión institucional y pedagógica: impacto en la eficiencia de la educación media de El Cercado*”, para optar el grado de Maestría en Gestión Educativa. San Juan de la Maguana – República Dominicana. Obtenido de http://es.scribd.com/doc/26536326/Tesis-Gestion-Institucional-y-Pedagogica-A-Con-Presentacion-Datos#force_seo
- Campos, W., Paye, O., & Arela, G. (2008). “*Relación de clima organizacional en la gestión institucional de las instituciones educativas estatales de nivel secundario del distrito de Ayaviri Melgar, Puno 2011*”. Puno , Perú: para optar el grado de maestría en educación. Obtenido de <http://cursointel-roque71012.blogspot.com/2012/05/relacion-del-clima-organizacional-en-la.html>
- Carvajal, G. (2002). “*Estudio Importancia del Clima en las Organizaciones*”. México: Tirillas.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas del tipo A y B)*. México: UNESCO.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (2º ed.). Bogotá: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Collao, H. (1999). *El liderazgo del cambio*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Correa, A., Álvarez , & Correa, S. (1998). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Obtenido de www.funlam.edu.co

- Davis, M. (1987). *Alcanzar el liderazgo*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Delannoy, K. (1998). *Necesidades de líderes en los albores del tercer milenio. Dirección y progreso*. México: Mc Graw Hill.
- Dorta, A. (1987). *Perfil del Clima Organizacional del Instituto Universitario Pedagógico de Maracay*. Maracay: Instituto Pedagógico Experimental, Rafael Alberto Escobar Lara.
- Drucker, P. (1997). *El líder del futuro*. Buenos Aires, Argentina: Deusto.
- Ekvall, S. (1985). *El liderazgo y la toma de decisiones*. Madrid, España: Cúspide.
- Fernández, F. (1994). *Relación entre el estilo Gerencial del personal Directivo de las escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la 3era Etapa, y el clima organizacional de dichas instituciones*.
- García, L., & Ruiz, L. (2006). *El arte de ser líder*. Buenos Aires: Atlántida.
- Garro, F., & Mendoza, N. (2012). "Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las instituciones educativas públicas de amarilis – Huánuco". Huánuco, Perú: para optar el grado en maestría en educación. Obtenido de http://galeon.com/yachayhuasi/Mod_1.pdf
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnely . (1984). *Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima Organizacional*. Obtenido de <Http://terra.commx/rjaguado/idneti.html>
- Gonzales, E. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. . Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracaibo.
- Guédez . (1995). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Hall, S. (1996). *La dirección efectiva*. México: Diana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (2º ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

- Herzberg, K. (1997). *Liderazgo y satisfacción* (2º ed.). México: International Thomson Editores.
- Hodgetts, G., & Altman, A. (1979). *Liderazgo y satisfacción* (2º ed.). México: International Thomson Editores.
- Homs, R. (1998). *La comunicación en la Empresa*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ibarra, M. (2001). *"Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas"*. Obtenido de [www. Gestioplois.Com](http://www.Gestioplois.Com)
- Instituto de Fomento de una Educación de Calidad. (2000). *Calidad Educativa*. La percepción del director como líder. Obtenido de <http://www.ifec.edu/>
- Kalleberg, S. (1997). *Fundamentos de marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Katzell, M. (1964). *Relaciones humanas*. México: Prentice Hall.
- Katzz , & Kahn . (1997). *Relaciones humanas* (3º ed.). México: Prentice Hall.
- Koontz, H., & Donell. (1985). *Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *"Administración" una perspectiva global* (10º ed.). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kotter, P. (1997). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La Serna. (2005). *Alcanzar el liderazgo*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Locke, P. (1969). *Gestión de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo* (2º ed.). México: International Thomson Editores Ivancevich (1996).
- Lvancevich, J. (1996). *Responsible Assertive Behavior*. Champaign, Research Press.
- Marín, M. (1996). *Necesidades de líderes en los albores del tercer milenio*. Dirección y progreso. México: Mc Graw Hill.

- Martínez, P., & Nosnik, L. (2006). *Clima Organizacional*. Obtenido de www.Gestiopolis.com
- Minedu. (2009). *"Normas para la gestión y desarrollo de las actividades en los centros y programas educativos"*. Lima, Perú: MED.
- Minedu. (2013). *"Marco del buen desempeño directivo"*. Lima, Perú: MED.
- Molocho, N. (2010). *"Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009"*. Lima, Perú: para optar el grado de Maestría en Educación. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/molocho_bn.pdf
- Moore, C. (2002). *"Administración de recursos humanos"*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Newton, W. (1981). *La Racionalidad de la ciencia*. Barcelona: Paidós.
- Pelaes, O. (2010). *"Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos"*, para optar el grado de doctor en Ciencias Administrativas. Lima, Perú. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf
- Pérez, J. (2010). *"Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio"2011"*, para optar el grado de magister en maestría en educación en derechos humanos. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jahmhernandez/memoriatocongresodeinvestigacioneducativa2011>
- Prince, P., & Müller, F. (1986). *Liderazgo y organizaciones que Aprenden*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Quintero, N., & Rentería, F. (2009). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia escolar en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana"*, para optar el grado de magister en educación– Bogotá D.C. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis30.pdf>

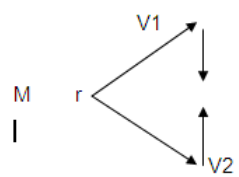
- Ramos, C. (2002). *La Comunicación: Un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). "*Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena*", para optar el grado de Maestría en Educación. Chile. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Rodríguez, D. (1999). "*Estilos de liderazgo, decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*" (3º ed.). México: Alfa omega.
- Saccca, J. (2010). "*Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*", para optar el grado de maestría en educación. Lima, Perú. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2405>
- Sacristán, J. (2001). *Poderes inestables en educación*. Madrid: Morata.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (1996). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima, Perú: Visión Universitaria.
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., & Hernando, C. (2001). *La Transformación de la gestión educativa*. Entre el conflicto y el poder. Obtenido de <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html>
- Soria, V. (1993). *Relaciones humanas* (2º ed.). México: Limusa, S.A.
- WordPress. (2008). *Definición del Director*. Obtenido de <http://definicion.de/director/>

Anexos

Anexo A. Matriz de consistencia

TÍTULO: La gestión del director y el clima organizacional de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores
<p>General ¿De qué manera se relaciona la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014?</p> <p>Específicos ¿De qué manera se relaciona la gestión del director y la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la gestión del director y la comunicación de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la gestión del director y la motivación de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la gestión del director y el conflicto de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014?</p>	<p>General Demostrar de qué manera se relaciona la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.</p> <p>Específicos Demostrar de qué manera se relaciona la gestión del director y la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.</p> <p>Demostrar de qué manera se relaciona la gestión del director y la comunicación de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.</p> <p>Demostrar de qué manera se relaciona la gestión del director y la motivación de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.</p> <p>Demostrar de qué manera se relaciona la gestión del director y el conflicto de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.</p>	<p>General Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.</p> <p>Específicas Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.</p> <p>Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la comunicación de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.</p> <p>Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y la motivación de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.</p> <p>Existe relación positiva y significativa entre la gestión del director y el conflicto de los docentes en las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014.</p>	<p>Variable X: Gestión del director Dimensiones e indicadores: X1: Gestión pedagógica: Monitorea a sus docentes. Capacita a sus docentes.. Acompaña la labor pedagógica. Elabora planes de mejora con sus docentes. X2: :Gestión Institucional: Elabora el presupuesto.. Fomenta el trabajo en equipo. Trabaja en forma coordinada con la comunidad educativa. X3: Gestión administrativa: Maneja los recursos financieros. Respeta y cumple con las normas.</p> <p>Variable Y: Clima organizacional Dimensiones e indicadores: Y1: Satisfacción laboral Se siente bien en su trabajo. El ambiente es adecuado. Satisfacción personal Remuneración económica Y2: Comunicación Facilidad para el trabajo en equipo. Comunicación asertiva Comunicación escrita Y3: Motivación Interrelación Desánimo Recompensa Comportamiento Y4: Conflicto Evita conflicto Coopera Propone</p>

Tipo y diseño de estudio	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Método de análisis																			
<p>3.3.1. Tipo de Investigación. Básica y sustantiva.</p> <p>3.3.2. Diseño del estudio. El diseño de estudio de esta investigación es “El diseño NO experimental en su forma de investigación transeccional correlacional. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 149). El gráfico que le corresponde a este diseño es el siguiente:</p> <div></div> <p>Dónde: M → Representa a los 166 docente de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 06 ATE. V1 → Representa la gestión del director. V2→ Representa el clima organizacional. r → representa la relación que existe entre representa la relación que existe entre la gestión del director y el clima organizacional el personal docente 2n las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 06 ATE.</p>	<p>La población de estudio comprende a 293 docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 06 ATE.</p> <p>Muestra: Las muestras obtenidas en forma probabilística y bajo la técnica de muestro no aleatoria, estratificada está conformada por 166 docente de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 06 ATE.</p>	<p>Se utilizó la técnica de la encuesta ya que se aplicará dos instrumentos que permitirá identificar la gestión del director y el clima organizacional de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 06 ATE.</p> <p>El primer instrumento es el Cuestionario para docentes, está conformado por 12 ítems, las cuales describen las tres dimensiones con 9 indicadores en la variable X y para la variable Y se planteó 16 ítems de las cuatro dimensiones con 14 indicadores.</p> <p>En cuanto a la Calificación En el instrumento el cuestionario la calificación se realizó mediante tres posibles respuestas (S, Cs, Cn, N), tomadas de la escala Likert.</p> <p>A continuación se presenta la estructura de codificación de respuestas en la tabla N° 01:</p> <p>Tabla N° 01</p> <table><tr><th>Alternativa</th><th>Puntuación</th><th>Afirmación</th></tr><tr><td>S</td><td>4</td><td>Siempre</td></tr><tr><td>Cs</td><td>3</td><td>Casi siempre</td></tr><tr><td>Cn</td><td>2</td><td>Casi Nunca</td></tr><tr><td>Nn</td><td>1</td><td>Nunca</td></tr></table>	Alternativa	Puntuación	Afirmación	S	4	Siempre	Cs	3	Casi siempre	Cn	2	Casi Nunca	Nn	1	Nunca	<p>Se realizó un análisis cuantitativo de la información obtenida en forma de datos numéricos. Para dicho proceso de análisis se utilizó la estadística descriptiva tomando como base las medidas de tendencia central (medida aritmética, mediana y moda) para conocer cuáles son las características de la distribución de los datos.</p> <p>Asimismo se utilizaran otros recursos estadísticos que se detallan en la siguiente tabla:</p> <table><tr><th>Análisis estadístico</th><th>Recurso estadístico</th></tr><tr><td>Prueba no paramétrica, que calcula la correlación entre variables</td><td>Coeficiente de Spearman $\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{N \cdot (N^2 - 1)}$</td></tr></table> <p>Los resultados obtenidos después del procesamiento estadístico de los datos ser representaron mediante gráficos para facilitar su interpretación. Los procedimientos antes mencionados se ejecutaron mediante el programa SPSS 21.</p>	Análisis estadístico	Recurso estadístico	Prueba no paramétrica, que calcula la correlación entre variables	Coeficiente de Spearman $\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{N \cdot (N^2 - 1)}$
Alternativa	Puntuación	Afirmación																				
S	4	Siempre																				
Cs	3	Casi siempre																				
Cn	2	Casi Nunca																				
Nn	1	Nunca																				
Análisis estadístico	Recurso estadístico																					
Prueba no paramétrica, que calcula la correlación entre variables	Coeficiente de Spearman $\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{N \cdot (N^2 - 1)}$																					

Anexo B. Operacionalización de la variable (X) gestión del director

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Gestión del director	Casassus (2000, p. 7) La gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerad”. Además la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que desea”.	El director es un líder capaz de dirigir una empresa, es un gerente y dirige las instituciones educativas amparadas en las normas legales, es capaz de realizar diferentes ámbitos de gestión en beneficio de la institución educativa y esto lo logrará teniendo en cuenta las dimensiones siguientes: gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorea a sus docentes. • Capacita a sus docentes. • Acompaña la labor pedagógica. • Elabora planes de mejora con sus docentes. 	Ordinal de tipo Likert
			<ul style="list-style-type: none"> • Maneja los recursos financieros. • Respeta y cumple con las normas. • Elabora el presupuesto. 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el trabajo en equipo. • Trabaja en forma coordinada con la comunidad educativa. 	

Fuente: Elaboración propia

Operacionalización de la variable (Y) clima organizacional.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional	Según Chiavenato (2007, p. 87) sostiene que: El concepto de clima organizacional expresa la influencia del medio sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.	El clima organizacional refleje las interacciones entre características personales y organizacionales. Asimismo, las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral se logrará teniendo en cuenta las dimensiones siguientes: satisfacción laboral, comunicación, conflicto social y motivación.	Se siente bien en su trabajo. El ambiente es adecuado. Satisfacción personal Remuneración económica	Ordinal de tipo Likert
			Facilidad para el trabajo en equipo. Comunicación asertiva Comunicación escrita	
			Interrelación Desánimo Recompensa Comportamiento	
			Evita conflicto Coopera Propone	

Fuente: Elaboración propia



Anexo C. Instrumento de la variable: Gestión del director

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con la gestión del director. Cada una de las pregunta tiene cuatro opciones para responder, lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa(X) sólo una de las alternativas propuestas, la que mejor refleje su punto de vista o percepción al respecto. No hay respuestas buenas ni malas.

Siempre: 4

Casi siempre:3

Casi nunca:2

Nunca:1

Gestión del director

N°	Gestión pedagógica	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
01	El director monitorea a sus docentes en el desarrollo pedagógico.				
02	El director demuestra dominio al capacitar a sus docentes en los temas pedagógicos y curriculares.				
03	El director acompaña al docente en su labor pedagógica dentro del aula.				
04	El director se reúne constante con sus docentes para elaborar los planes de mejora de los aprendizajes.				
	Gestión administrativa				
05	El director maneja adecuadamente las partidas que el ministerio de educación envía.				
06	El director demuestra experiencia y liderazgo en la gestión administrativa.				
07	El director elabora el presupuesto con ayuda de los docentes.				
08	El director realiza la matrícula oportuna de en coordinación con sus docentes.				
	Gestión institucional				
09	El director trabaja conjuntamente con los docentes, padres de familia y estudiantes.				
10	El director pone en práctica los objetivos programadas en el plan anual de trabajo.				
11	El director muestra liderazgo al dirigir la institución educativa.				
12	El director toma decisiones asertivas en proyectos innovadores según el plan de gestión institucional.				

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de la variable: Clima organizacional

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con la gestión del director. Cada una de las pregunta tiene cuatro opciones para responder, lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa(X) sólo una de las alternativas propuestas, la que mejor refleje su punto de vista o percepción al respecto .conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

Siempre: 4

Casi siempre: 3

Casi nunca: 2

Nunca:1

Clima organizacional

N°	Satisfacción laboral	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
01	Se siente usted contento con su trabajo.				
02	El ambiente donde labora es adecuado y cuenta con ambientes agradables.				
03	Siente usted gran satisfacción con su labor que desempeña en el aula.				
04	Siente usted que la remuneración económica que percibe como docente es adecuada.				
	Comunicación				
05	El director se comunica adecuadamente propiciando el trabajo en equipo.				
06	Existe una buena comunicación entre los docentes y el director de la institución educativa.				
07	El director se comunica asertivamente con los docentes en reuniones pedagógicas.				
08	El director se comunica en forma escrita información y/o acuerdos tomados en reunión pedagógica.				
	Motivación				
09	Existe interrelación positiva entre el director y los docentes en su Institución educativa.				
10	Como docente sientes desaliento en tus actividades pedagógicas debido a la crisis emocional causada por el líder de la institución.				
11	El director motiva emocionalmente a los docentes en su labor pedagógica para el desarrollo de las actividades académicas.				
12	Cuando logras buenos resultados en las actividades pedagógicas recibes de tu director recompensas o estímulos.				
13	El comportamiento motivacional que demuestra tu director motiva a los docentes de la I.E.				
	Conflicto				
14	El director como líder de la I.E. se preocupa para evitar conflicto entre los docentes.				
15	El director coopera para propiciar el bienestar social entre los docentes.				
16	El director propone soluciones para evitar conflicto entre los docentes.				

Fuente: Elaboración propia

TÍTULO: La gestión del director y el clima organizacional de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 6 Ate, 2014

[illegible]

Anexo D. Base de datos

Base de datos de la prueba piloto: Cuestionario: Gestión del director

Estadísticos total-elemento		
	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item1	,385	,887
Item2	,401	,877
Item3	,326	,851
Item4	,318	,874
Item5	,367	,841
Item6	,307	,859
Item7	,479	,823
Item8	,499	,870
Item9	,509	,878
Item10	,744	,871
Item11	,426	,872
Item12	,526	,772
Alfa de Cronbach		0,874

Base de datos de la prueba piloto: Clima organizacional

Estadísticos total-elemento		
	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item1	,385	,867
Item2	,501	,777
Item3	,426	,851
Item4	,308	,755
Item5	,367	,841
Item6	,307	,849
Item7	,479	,823
Item8	,399	,820
Item9	,409	,838
Item10	,344	,863
Item11	,526	,869
Item12	,369	,811
Item13	,787	,815
item14	,328	,820
Item15	,462	,812
Alfa de Cronbach		0,827

Base de datos de la variable: Gestión del director

3	2	3	2	1	2	1	1	2	2	1	3
3	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2
3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
3	2	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1
3	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	2
3	2	3	2	2	3	1	3	2	1	3	2
3	2	3	1	2	3	1	3	2	1	3	2
3	2	3	2	3	1	3	1	3	2	1	3
3	1	3	2	2	3	1	3	1	3	1	3
3	1	2	1	2	2	1	1	3	2	1	2
3	2	3	1	2	3	2	3	3	1	3	2
3	2	3	2	2	3	2	1	1	3	3	4
3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	3	3
3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	4
3	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3
3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2
2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2

3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3
3	2	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2
3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3
3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1
3	1	2	2	2	3	2	1	1	1	2	1
3	1	2	1	1	3	3	2	1	2	2	3
3	3	3	2	3	2	1	1	3	1	2	1
3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	1
3	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3
3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3
3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3
3	3	2	1	3	2	2	1	1	3	2	3
3	3	2	3	3	2	3	1	3	2	1	3
3	2	3	2	3	2	1	3	1	2	3	1
3	3	2	1	3	1	2	1	3	2	3	2
3	2	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1
3	3	3	2	3	1	2	1	3	1	2	1
3	2	2	1	2	1	3	2	1	3	2	1
3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1

3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2
3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1
3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	1
3	2	3	2	1	2	1	3	1	2	3	1
3	2	1	3	2	2	2	3	3	1	1	3
3	2	1	3	2	1	3	1	2	2	3	1
3	2	1	1	3	2	3	2	1	3	2	1
3	2	1	1	3	2	1	2	2	1	3	1
3	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2
3	3	2	2	3	2	2	1	3	1	2	3
3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2
3	3	2	2	3	2	2	1	3	1	2	2
3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2
3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3
3	3	3	3	2	2	2	1	1	3	2	2
3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2
3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	2
3	2	2	1	2	2	2	2	2		1	1
3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	3	1

3	2	3	1	2	2	1	2	1	3	1	2
3	2	3	3	2	1	3	1	2	1	3	2
3	2	3	3	2	1	2	3	1	3	2	1
3	2	3	2	2	2	2	1	1	3	1	2
3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	1	2
3	2	3	2	2	3	2	3	1	3	2	1
3	2	1	2	1	3	3	2	1	2	1	2
3	3	1	2	1	2	3	2	3	2	1	3
3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	1	2
3	3	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2
3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2
3	3	2	2	2	1	2	1	2	1	3	3
3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	2
3	3	3	2	2	1	3	2	3	3	2	2
3	3	3	3	1	1	1	2	1	3	1	3
3	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3
3	3	1	3	1	3	2	3	1	2	3	2
3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	1	1
3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	1

3	2	1	2	2	1	1	3	1	3	2	1
3	2	2	2	2	1	1	1	2		1	3
3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	3	1
3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	3
3	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	3
3	3	1	3	2	3	1	3	2	3	2	1
3	2	2	3	1	2	1	3	2	3	3	2
3	3	3	3	1	2	2	3	2	3	2	1
3	3	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2
3	3	3	1	2	3	2	2	1	2	1	3
3	3	3	1	2	2	1	3	2	1	3	2
3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2
3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2
3	3	2	3	3	3	2	2		3	1	3
3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	1	3
3	3	1	3	2	3	2	3	1	3	2	1
3	2	1	3	2	3	3	2	1	3	2	1
3	2	2	3	2	3	3	2	1	2	1	2
3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1

3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1
3	2	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2
3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	1
3	2	1	2	1	2	2	3	3	2	1	2
3	2	2	2	1	2	2	3		1	3	2
3	2	3	2	1	3	2	2	1	1	3	2
3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1
3	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	3
3	3	2	1	2	3	1	2	1	2	2	3
3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	3
3	2	2	1	3	3	2	2	2	1	3	2
3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	1	3
3	2	2	2	1	3	2	1	3	2	1	3
3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2
3	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	3
3	2	3	1	2	2	3	3	1	2	1	3
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3

3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1
3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3
3	3	3	3	2	3	2	2	3	1	2	3
3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3
3	3	3	2	2	1	2	3	2	1	1	2
3	2	3	2	2	1	2	3	2	1	1	3
3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	1
3	2	3	2	2	1	1	3	3	1	2	2
3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1
3	2	2	1	2	3	1	2	3	3	3	1
3	2	2	1	1	3	1	2	3	2	3	1
3	3	2	1	1	3	1	2	2	2	3	1
3	3	3	1	2	2	3	1	1	1	2	3
3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	1	3
3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2
3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2
3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3
3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1	3
3	2	3	2	3	1	1	2	3	2	1	3

3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2	1
3	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	1
3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	3	1
3	2	2	2	1	3	2	3	1	3	2	1
3	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3
3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	3	2
3	2	1	1	2	3	3	3	2	3	2	1
3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	2	2
3	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	1
3	2	2	1	3	2	1	3	2	1	2	1
3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2
3	2	2	1	2	2	1	3	2	3	1	3
3	2	2	3	1	2	2	3	1	3	1	2
3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	1
3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1
3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	1
3	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3
3	2	3	1	3	1	1	3	2	2	2	3
3	3	3	2	2	1	3	3	1	2	3	3
3	3	3	2	2	1	3	3	1	2	3	2

3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3
3	3	1	2	2	3	3	1	1	2	2	1
3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2
3	3	1	3	2	3	2	1	3	2	2	2
3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2

Base de datos de la variable: Clima organizacional

3	3	1	3	1	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3	3
3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1
3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2
3	1	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3
3	2	3	2	2	3	2	1	3	1	3	2	1	3	2	3
3	2	3	2	2	1	3	2	1	3	2	3	3	1	2	3
3	2	3	2	2	3	1	3	2	1	3	2	3	2	3	3
3	1	3	1	2	2	1	3	1	2	1	2	2	3	2	1
3	2	3	2	2	1	3	1	2	1	3	1	3	1	1	3
3	2	3	2	2	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	2
3	2	3	2	2	3	1	2	3	2	2	1	3	1	3	1
3	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
3	2	1	3	2	1	3	2	2	1	2	1	1	2	3	2
3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	3	3	1	3	2
3	2	3	2	1	3	1	3	1	2	3	3	2	1	3	2
3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3
3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	1	3	1	3	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1
3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	1	3	1	3	1	3
3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3

3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	1
3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2
3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	3
3	3	3	1	3	2	1	2	3	2	3	3	2	1	2	1
3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2
3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	2	2	3	1	3	1
3	2	1	3	2	1	2	1	3	2	3	3	2	2	3	1
	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1
3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	1
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3
3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3
3	3	3	2	2	1	2	3	1	3	3	3	2	2	2	1
2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3
2	3	3	2	2	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1

2	3	3	2	2	1	2	3	1	2	1	3	2	3	2	1
2	3	2	3	1	3	2	3	2	2	1	1	2	3	1	2
3	3	2	1	2	1	2	1	3	2	3	1	3	2	1	2
2	3	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2	3
2	3	3	2	1	1	2	3	2	3	3	2	2	3	1	3
2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	3
3	3	2	1	2	1	3	2	1	3	1	3	2	2	2	3
3	3	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2
2	3	2	1	3	2	2	1	2	3	2	3	1	2	3	2
3	3	2	3	1	2	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2
2	2	1	2	3	1	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2
3	2	1	2	2	3	2	1	3	2	2	1	3	3	2	2
3	2	2	3	2	3	2	1	2	3	1	2	3	1	2	2
3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3
3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	3	2
3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	2	2	3	2	3	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2
3	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1
3	2	1	3	1	3	2	3	1	3	1	3	1	3	1	2

3	2	3	1	3	2	3	2	3	1	3	1	3	2	3	1
3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2
3	2	1	3	1	3	1	3	3	1	3	3	2	3	1	3
3	3	1	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	1	2
2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	1	2
2	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	1	3	2	1	2
2	3	3	2	3	1	3	2	3	1	3	1	2	3	2	3
2	2	3	1	3	1	2	2	3	2	1	2	3	1	2	3
2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	1	3	1	2	3
2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
2	2	3	2	1	2	3	1	3	3	2	3	1	3	1	1
2	3	2	3	3	2	1	3	3	2	1	2	2	1	2	3
2	2	1	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1
2	3	3	2	1	1	2	2	3	3	2	1	1	2	3	3
2	3	3	1	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2
2	3	1	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	1
3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	3
3	2	3	2	3	1	3	3	1	1	2	2	3	2	2	2
3	2	2	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3
3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	1	3	1	1	2	1

3	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	3
3	3	2	3	2	3	1	3	3	1	2	2	3	2	3	3
3	2	3	1	1	3	3	1	2	2	2	3	1	1	3	3
3	3	1	3	3	1	2	1	3	1	2	3	2	3	1	1
3	3	3	2	1	2	3	2	3	1	3	1	3	3	2	1
3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2
2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	1	1	2	1
2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	3	1	3
2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2
2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2
2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	1	3	2	2
2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	3	2	1	3	2	1
2	3	3	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3
2	2	3	2	2	3	3	1	1	2	1	2	3	2	2	3
2	2	3	2	1	2	1	1	3	3	2	2	1	2	1	2
2	3	3	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	2	1	2
2	3	3	2	3	1	2	1	2	1	3	2	3	3	3	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
3	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2
3	3	2	2	1	2	1	2	1	3	3	3	2	1	2	2

3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2
3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	3	2	1	2	3	1
3	2	2	3	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
3	2	3	3	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3
3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2
3	2	3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	1
3	2	2	1	3	3	2	2	3	3	1	2	3	1	2	3
3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
3	2	2	1	2	2	3	2	3	1	1	2	3	2	1	3
3	3	2	1	2	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	2
3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1
3	3	3	2	3	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	2
3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	3	3	2
3	3	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	1	2	1
3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	1	2
3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	2	1	2	2	2
3	3	2	2	3	2	3	1	2	1	3	2	1	2	1	3

3	2	2	1	3	3	1	3	2	1	2	3	1	2	3	1
3	2	3	2	3	2	2	3	1	3	1	1	3	2	1	2
3	2	2	1	3	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1
3	2	3	1	3	3	2	1	2	1	3	3	2	2	2	2
3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2
2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2
2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1
2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2
2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2
2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1
2	3	3	2	2	2	1	3	1	2	3	1	2	3	2	1
2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	3	2	1	2	1	2
3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2	1	3	2	2
3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1	3	2	3	2
3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1
3	2	3	2	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1
3	2	3	2	1	2	2	1	1	2	3	2	1	3	2	1

3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3
3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1
3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3	2	3
3	3	3	2	2	1	3	3	1	2	1	3	3	1	1	2
3	3	3	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	1	3
3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	1	3	2	1	3
2	3	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	3	2	3	3
2	3	2	1	3	3	2	2	3	1	2	1	3	1	3	2
2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	1	3	2	1	2	3
2	3	2	1	3	3	2	3	1	2	1	3	2	1	3	2
2	3	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	3	2	1	3
2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1
2	3	2	2	2	1	3	3	2	4	3	2	3	1	3	2
2	3	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	3	2	1	2
2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2
2	3	2	2	1	2	3	2	1	3	2	1	2	3	1	3
2	3	2	2	1	3	3	2	1	2	3	2	1	2	1	3
2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	2
2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	2	1	1	3	2	1
2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	3	2

2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2
2	3	2	1	2	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2
2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	3
2	2	2	1	2	2	2	2		1	1	3	1	2	3	3
2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	1
2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3